



Utvikling av multikanalstrategi: Betydning av sømløshet og samspill mellom distribusjonskanaler

Peder Inge Furseth og Elisabeth Samuelsen

Forskningsrapport 5/2008

Handelshøyskolen BI
Institutt for innovasjon og økonomisk organisering

Peder Inge Furseth og Elisabeth Samuelsen:

Utvikling av multikanalstrategi: Betydning av sømløshet og samspill mellom distribusjonskanaler

© Peder Inge Furseth, peder.i.furseth@bi.no

Forskningsrapport 5/2008

ISSN:

Handelshøyskolen BI

0442 Oslo

Telefon: 06600

www.bi.no

Trykk: Nordberg hurtigtrykk

Rapporten kan lastes ned gratis på www.bi.no ved å gå til: *Forskningen ved BI/Forskningspublikasjoner/Forskningsrapporter*.

Forord

Dette er en publikasjon fra Multikanalprosjektet. Hensikten med prosjektet er å utvikle ny kunnskap for å bidra til at norske bedrifter lykkes med sine multikanal løsninger. En multikanal løsning har synergi mellom alle distribusjonskanalene som en bedrift har, samt effektivitet og lønnsomhet i hver av kanalene. Kanalene det gjelder er i første rekke fysisk utsalgssted, Internett, og kataloger. En multikanalløsning vil føre til en positiv utvikling for kundenes tilfredshet og lojalitet til bedriften.

Hensikten med prosjektet er konkretisert med fem hovedmål:

1. Avklare graden av variasjon i snittsalg, lønnsomhet og lojalitet blant kunder i bedriftens ulike kanaler, og sammenligne med utvalgte utenlandske bedrifter.
2. Identifisere grunner til at bedrifter skal ha en multikanal strategi, og avklare hvordan ulike kanaler kan utnyttes for å bidra til størst lojalitet og lønnsomhet.
3. Studere betydningen av forskjellige typer forbrukerkommunikasjon, graden av sømløse snitt mellom butikk og nett, og samspill mellom ulike kanaler for variasjonen i snittsalg, lønnsomhet og lojalitet i norske multikanal bedrifter.
4. Skape et forum for næringslivsrepresentanter hvor de kan utveksle erfaringer om hvordan nye kanaler kan implementeres effektivt og lønnsomt i ulike bransjer i den norske handels- og servicenæringen.
5. Presentere teoretisk og empirisk materiale for norsk og internasjonalt publikum innen bedrifter og akademisk.

Ved å realisere disse målene vil norske bedrifter skape multikanal løsninger som vil være effektive, som vil ta ut synergier mellom kanaler, og som vil være lønnsomme.

Multikanalprosjektet varer fra våren 2005 til januar 2008 og er finansiert av PULS- programmet i Norges forskningsråd og deltagerbedrifter. Det er ni tradisjonelle bedrifter som aktivt tar del i dette brukerstyrt innovasjonsprosjektet, og disse er: Norli Gruppen, Vinmonopolet, XXL Sport & Villmark, Color Line, SAS Norge, Spaceworld, Trumf, FotoKnudsen, og DnB NOR. De utgjør et konsortium som møtes jevnlig over tre år.

Denne publikasjonen er den andre rapporten fra prosjektet. Hver av rapportene dekker noen av hovedmålene i prosjektet. Den første rapporten kom i desember 2006, og het ”Internett som innovativ salgskanal: Utfordringer og løsninger belyst ved ledere i Oslo, London, og San Francisco” (BI-rapport nummer 3 i 2006).

Den herværende rapporten tar i hovedsak for seg intervjuer av ledere i åtte norske bedrifter innen varehandel og reiseliv, samt intervjuer i 2006 av ca 1.000 kunder i hver av bedriftene i disse to bransjene. Lederne intervjues bl.a. om hva forskjellen mellom flerkanal og multikanal består i. De kom blant annet opp med forhold som sømløshet mellom kanalene og viktigheten av at kanalene spiller sammen på en konstruktiv måte. De viktigste funnene er presentert i sammendraget på neste side.

De to rapportene fra prosjektet samt andre publikasjoner fra det vil bli oppsummert i en bok som kommer på Fagbokforlaget i 2009. I boken blir de fem hovedmålene belyst med tall fra både 2006 og 2007 slik at vi får studert utviklingen både hos de bedriftene som er med i studien og deres kunder. Dessuten legger vi til data fra en stor aktør innen norsk banknæring.

Forfatterne vil gjerne få takke alle bedriftenes og deres representanter som har deltatt i forskningsprosjektet. De har bidratt til å utvikle kunnskap om multikanalstrategier, og at denne blir gjort tilgjengelig for mange norske bedrifter. Forfatterne retter en spesiell takk til Bent-Håkon Lauritzen, som er Administrerende direktør i Norli Gruppen AS. Han har representert bedriftene i prosjektet og vært en svært konstruktiv samarbeidspartner. Gjennom dette prosjektet, som har fått midler fra Norges forskningsråd, har det blitt en rekke oppslag i media om tematikken rundt å ta i bruk Internett som salgskanal. Det har tatt mange år for bedrifter å bli gode i å utnytte Internett til dette. Nå som bredbånd har blitt allemannseie står både bedrifter og forbrukere overfor muligheter – og utfordringer, og disse blir presentert i denne rapporten. Bedriftene som har deltatt i prosjektet har latt forfatterne få studere dette på nært hold.

Sammendrag

I denne rapporten studerer vi bedrifter som over en lang periode har hatt en fysisk salgskanal, som forretning eller telefon, og som så etablerer en Internettkanal som en supplerende salgskanal. Det oppstår en rekke nye utfordringer når de tradisjonelle salgskanalene som en bedrift har integreres med en eller flere av dens nye kanaler. I denne rapporten peker vi på hva de sentrale utfordringene består i og antyder hvordan de kan løses.

Hovedutfordringen er etter vår mening at bedriftens salgskanaler ikke er godt nok integrert med hverandre. Løsningen som vi foreslår er at bedriften blir mer kundesentrisk. Det kan den bli ved å fokusere på fire forhold: skaffe seg informasjon om de ulike kundetypernes tilfredshet og lojalitet; skape sømløshet mellom de ulike salgskanalene; gi bedre informasjonen til kundene; og ved å lage et godt samspill mellom dens salgskanaler. I rapporten legger vi frem en rekke analyser som belyser disse fire forholdene.

Flertallet av kundene vi har intervjuet viser seg å være multikanalkunder. Disse kundene viser seg å være mer lojale enn de som bare handler i én salgskanal. De fleste bedrifter i handelen og reiselivet klassifiserer imidlertid ikke kundene som multikanalkunder, og de har dermed heller ingen strategi for disse kundene. Det vi har sett er at bedriftene har strategier for sine tradisjonelle kunder og for sine nettkunder.

- Av de varehandelskundene som er rekruttert på Internett er 58% multikanalkunder, 26% er tradisjonelle kunder, og 16% er Internett-kunder.
- Multikanalkundene handler for mer enn de andre kundetyperne.
- Multikanalkundene er mer lojale enn de andre kundetyperne.
- Vi finner at den høyeste tilfredsheten, enten vi ser på varehandel eller på reiseliv, er på 75, på en skala som går fra 0 til 100.
- De som handler i butikk er mindre tilfredse enn de som handler på nett.

Det er noen begrensninger i dette datamaterialet. Vi studerer data fra bare en håndfull bedrifter. Dermed er ikke tallene representative for varehandel eller for reiseliv som helhet. På den annen side studerer vi bedrifter som fokuserer på multikanalstrategi og vi studerer kunder av disse bedriftene. Ved å gjøre dette, får vi innblikk i reelle muligheter og utfordringer for multikanalbedrifter i dag. Vi kommenterer datamaterialet senere i rapporten.

Peder Inge Furseth og Elisabeth Samuelsen
Juni 2008

Innhold

Forord	3
Sammendrag	5
Innhold	7
1 Innledning: Multikanalproblemet - og løsningen	9
2 Integrasjon av tradisjonelle og nye salgskanaler	14
2.1 Kategorier av distribusjonskanaler	16
2.2 Fremvoksende flerkanalstrategi	17
2.3 Steg i en multikanalprosess	20
2.4 Hva slags type innovasjon Internett representerer	24
2.5 Tilfredshet og lojalitet	25
2.6 Andre modeller og forståelser for veien fra flerkanal- til multikanalbedrift	28
2.7 Presentasjon av hypotesene som testes i rapporten	43
3 Metode	52
3.1 Omtale av ulike spørreskjema benyttet i Multikanalprosjektet	53
3.2 Innsamling og praktisk arbeide	53
3.3 Tilfeldig utvalg av kunder	55
3.4 Beskrivelse av respondentene	57
4 Multikanal-aktiviteten i deltagerbedriftene i prosjektet	68
4.1 Innledning	68
4.2 Formål med de ulike kanalene og konflikter mellom kanalene	70
4.3 Sømløshet	72
4.4 Flerkanalbedrift, multikanalbedrift, og synergier	73
4.5 Tilfredshet og lojalitet	75
5 Beskrivende statistikk	77
5.1 Data om kundetypene	77
5.2 Tall for tilfredshet og lojalitet	81
6 Betydningen av sømløshet for tilfredshet og lojalitet	87
6.1 Variasjon i oppfattet sømløshet hos singel- og multikanalkunder	88
6.2 Faktoranalyse av sømløshet	90
6.3 Oversikt over virkning av indikatorene for sømløshet	91
6.4 Betydning av sømløshet for tilfredshet	94
6.5 Betydning av sømløshet for lojalitet til varehandelsbedriftene	107

7 Betydningen av kundenes informasjonsinnhenting for tilfredshet og lojalitet.....	123
7.1 Variasjon i informasjonsinnhenting mellom singelkanalkunder og multikanalkunder.....	123
7.2 Faktorene analog informasjonsinnhenting og digital informasjonsinnhenting.....	126
7.3 Virkning av indikatorene for informasjonsinnhenting enkeltvis på tilfredshet og lojalitet i varehandelen.....	128
7.4 Betydning av informasjonsinnhenting for tilfredshet hos varehandelskunder.....	137
7.5 Betydning av informasjonsinnhenting for lojalitet til varehandelsbedriftene.....	152
8 Forståelse av kanalsamspill: Hvordan kundene beveger seg mellom kanaler.....	175
8.1 Variasjon i kanalsamspill mellom singelkanal- og multikanalkunder.....	176
8.2 Faktorene kanalsamspill bedrift og kanalsamspill konkurrent.....	180
8.3 Kanalsamspill (indikatorer).....	183
8.4 Betydning for tilfredshet med bedriften og til nettkanalen.....	189
8.5 Betydning av kanalsamspill for kundenes lojalitet til varehandelsbedriftene.....	201
9 Sammenhengen mellom tilfredshet og lojalitet.....	220
9.1 Betydningen av økt tilfredshet for lojalitet til fysisk kanal.....	220
9.2 Betydningen av økt tilfredshet på lojalitet til nettkanalen.....	222
9.3 Betydningen av økt tilfredshet for lojalitet til bedriften.....	223
9.4 Betydningen av økt tilfredshet på lojalitet for reiselivsbransjen.....	225
10 Oppsummering av de viktigste funnene i rapporten.....	230
10.1 Sømløshet.....	230
10.2 Informasjonsinnhenting.....	234
10.3 Kanalsamspill.....	239
10.4 Sammenhengen mellom tilfredshet og lojalitet.....	244
Anvendt litteratur.....	248
Vedlegg 1: Fullstendig presentasjon av hypotesene i rapporten.....	251
Vedlegg 2: Prosjektets delmål.....	259
Vedlegg 3: Informasjon om deltagerbedriftene.....	261
Vedlegg 4: Intervjuguide for ledere i Multikanalprosjektet i Norge.....	266

1 Innledning: Multikanalproblemet - og løsningen

Mange bedrifter øker antallet kanaler de selger varer og tjenester i. Interaksjonen mellom bedriftene og kundene kan skje via en rekke salgskanaler; den kan skje både gjennom Internett, via kataloger, fysiske forretninger, elektroniske kiosker inne i forretningene, eller gjennom mobiltelefon eller på andre måter. Det å selge varer eller tjenester via en nettside er én måte å ta i bruk den innovasjonen som Internett representerer. Det å selge gjennom mange kanaler reiser en rekke utfordringer.

Hovedproblemet er at de salgskanalene som tilhører én og samme bedrift ikke er godt nok integrerte med hverandre. Dette vil vi kalle multikanalproblemet. Løsningen som vi vil anbefale er at bedriftene blir mer kundesentriske. Vi foreslår at bedriftene kan bli det ved å gjøre fire ting: skaffe seg bedre kunnskap om de ulike kundetypernes tilfredshet og lojalitet; skape bedre sømløse opplevelser for kunden; informere kundene bedre; og skape et bedre samspill mellom kanalene.

Integrasjon av salgskanaler kan, som vi vil se i denne rapporten, bety forskjellige ting. Integrasjon kan for eksempel bety at alle kanalene har om lag den samme oppdaterte informasjonen om hver av sine kunder. Integrasjon kan også bety at kunden får de samme produkter, priser og betingelser i alle salgskanalene i én og samme bedrift. Integrasjon av kanaler kan også komme i ulike grader, noe vi skal presentere eksempler på i løpet av rapporten. Først når en bedrift som har flere kanaler integrerer disse i stor grad kan bedriften bli en multikanal-bedrift. Dersom en bedrifts salgskanaler ikke er integrerte, eller er integrerte i lav grad, karakteriseres bedriften som en flerkanal bedrift. De fleste bedrifter bør imidlertid søke å bli multikanalbedrifter bl.a. fordi en stor del av deres kunder, som kalles multikanalkunder, er mer lojale og handler for mer enn andre kunder gjør.

En multikanalkunde er en personkunde som handler i minst to salgskanaler, som regel på Internett og i butikk. En singelkanalkunde, derimot, er en person som handler det meste eller det aller meste i kun én kanal, enten det er i en fysisk kanal, som en forretning, eller det er i en nettkanal. De fleste kundene innen varehandel, og som vi har rekruttert på nettet, viser seg å være multikanalkunder: våre tall viser at 58% av kundene er multikanalkunder.

Det store antallet multikanalkunder gir både muligheter og utfordringer for bedriftene. Det gir bedriftene mulighet til blant annet å nå et større marked, og det gir forbrukerne større valgmulighet og bedre informasjon om hva som er tilgjengelig på markedet til enhver tid. Multikanalkunder handler som vi

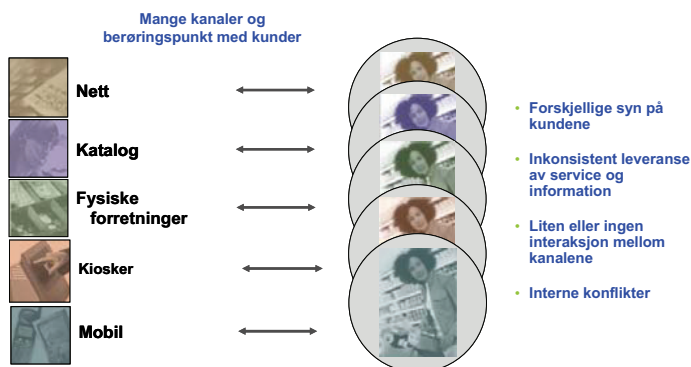
skal se for om lag 25% mer enn singelkanalkundene. Men det store antallet multikanalkunder gir også bedriftene en del utfordringer.

Ved manglende integrasjon mellom salgskanalene blir det forskjellig syn på de samme kundene i de ulike kanalene. Det kan også bli en inkonsistent leveranse av service og informasjon til kundene. I noen av kanalene er det liten eller ingen interaksjon mellom bedriften og kunden, mens i andre kanaler, som i den elektroniske kanalen, kan det være mye interaksjon. Problemet med manglende integrasjon kan også medføre problemer internt i bedriften; det kan oppstå konflikter mellom lederne eller mellom de ansatte i de ulike kanalene. Slike kanalkonflikter kan medføre internt tap av effektivitet og at deler av bedriften motarbeider andre deler av bedriften. Ulempene ved manglende integrasjon er fremstilt i figur 1.1.

Figur 1.1 Problemet: Salgskanalene er ikke godt nok integrert

Problemet

Dagens multikanal løsninger er egentlig ikke kundesentriske. Det er for lite fokus på kundene



Løsningen på problemet kan etter vår mening være tiltak som gjør bedriftene mer kundesentriske. Bedriftene er i dag som regel enten kanalsentriske eller produktsentriske, dvs. bedriftene er organisert eller sentrert enten rundt de kanalene den har eller rundt de produktene de selger. Selv om det er nærliggende fokus å være kanal- eller produktsentrisk, er det viktig å tenke på at bedriftene skal skape høyest mulige verdier for de kundene de har, og at de på den måten sikrer seg selv et bedre marked og en større mulighet til å overleve på lengre sikt. Det gjør den best ved å være fokusert på kundene.

En kundefokusert bedrift må skape en mer sømløs erfaring for kundene mellom de ulike kanalene; den må lage et bedre samspill mellom bedriftens

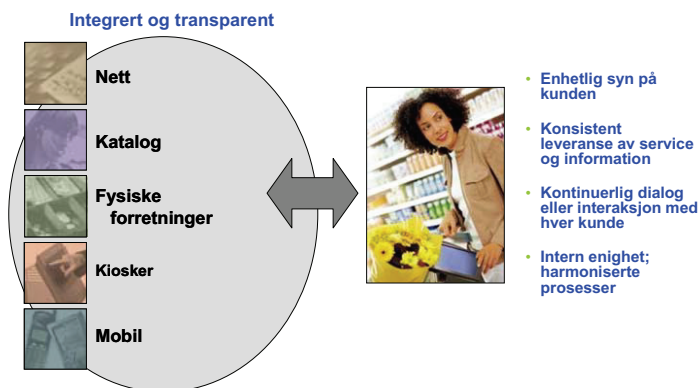
fysiske kanal og dens nettkanal, og den må i større grad stimulere kundene til informasjonsinnhenting på nettet. Kort sagt; bedriften må bli bedre på sømløshet, kanalsamspill, og informasjonsinnhenting.

Integrasjon av kanalene vil gi bedriften et mer helhetlig syn på kundene, og den vil kunne levere et konsistent nivå av service og informasjon. Høyere grad av integrasjon vil også skape en mer kontinuerlig dialog mellom kunden og bedriften; og det blir mer intern enighet og harmoniserte prosesser mellom de som leder de ulike salgskanalene en bedrift har. Integrasjonen er symbolisert i figur 1.2 ved at én sirkel omslutter alle kanalene. Fordelene ved integrasjonen av kanalen er fremstilt på høyre side i figuren. Integrasjon gir et enhetlig syn på kundene; konsistent leveranse av service og informasjon; mulighet for kontinuerlig dialog med kundene; og mer harmoniserte, interne prosesser.

Figur 1.2 Løsningen: Bedriftene må bli mer kundesentriske ved å levere bedre sømløshet, kanalsamspill og informasjon.

Løsningen:

Detaljer må levere en konsistent og sømløs handleerfaring til kundene

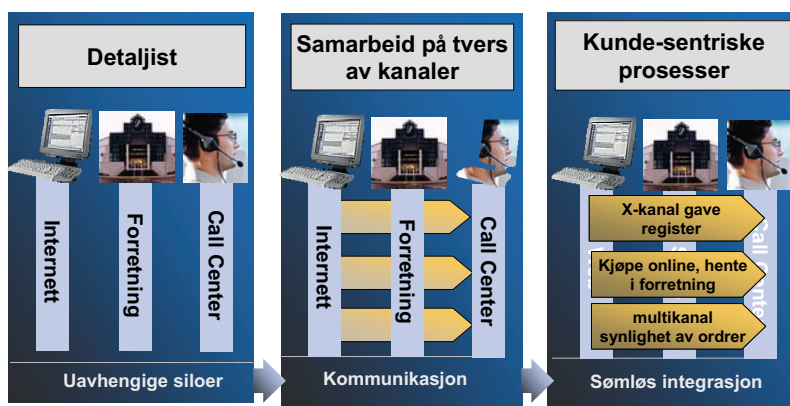


Multikanalproblemet - for lite integrasjon av kanaler - kan også grafisk fremstilles som at bedriftens ulike kanaler er siloer eller "søyler" som har liten eller ingen integrasjon med hverandre. Dette er fremstilt i den venstre delen av figur 1.3. Dette bildet er nok treffende for en rekke bedrifter i dag – norske som utenlandske.

Bygging av sømløshet, kanalsamspill og informasjonsinnhenting er sentrale forhold i samarbeid på tvers av salgskanaler. Dette samarbeidet ser vi som ett steg i retning av en kundesentrisk bedrift, og er fremstilt grafisk i den midterste delen av figur 1.3. Det neste, og siste viktige steget i å bli en integrert bedrift er å ferdigstille kundesentriske prosesser – dette er noe kundene observerer at bedriften gjør mer eller mindre godt. Denne ferdigstillingen påvirker hvor tilfredse og lojale kundene blir til bedriftene de kjøper varer eller tjenester fra. Vi skal i kapittel 2 i rapporten se på en mer konkret modell for ulike steg i en prosess til å bli en multikanal-aktør enn den som er fremstilt i figur 1.3. Modellene i dette kapitlet er en del av innledningen til rapporten.

Eksempler på kundesentriske prosesser kan være at bedriften har et register av hva kundene har kjøpt i de ulike kanalene; det kan være at de tilbyr sine kunder å bestille eller kjøpe varer på nettet og hente dem selv i en forretning; eller det kan være at kundene kan se eller skaffe seg informasjon om sine ordrer uavhengig av hvilken kanal de kontakter bedriften gjennom.

Figur 1.3 Sentrale forhold i gangen fra detaljist til kundesentrisk bedrift



Sømløshet, kanalsamspill og informasjonsinnhenting, og den betydning de har for å skape tilfredshet og lojalitet utgjør fokuset i denne rapporten.

Problemstilling for denne rapporten kan dermed formuleres slik: *Hvor sterk er graden av tilfredshet og lojalitet for ulike kundetyper for forskjellige salgskanaler, og i hvilken grad endres tilfredsheten og lojaliteten av å bedre bedriftens sømløshet, informasjon, og kanalsamspill?* Vi skal nærmere bestemt studere hvordan sømløshet, informasjonsinnhenting og

kanalsamspill påvirker tilfredshet og lojalitet til bedriftenes salgskanaler, og hva bedriftene kan gjøre for bedre å håndtere den innovasjonen som Internett representerer. Dette skal vi gjøre for kunder innen sektorene varehandel og reiseliv.

I neste kapittel går vi nærmere inn på integrasjon mellom salgskanaler og presenterer noe av den nyeste litteraturen på feltet, og utleder hypoteser som vi skal teste. I kapittel 3 presenterer vi noen metodiske sider ved analysen, mens vi i kapittel 4 rapporterer noen kvalitative utsagn fra ledere som arbeider med å utvikle multikanal-strategier i egne bedrifter. I kapittel 5 presenterer vi noen tall for tilfredshet og lojalitet for ulike kundetyper i norske varehandels- og reiselivsbedrifter.

Deretter tar vi for oss hvert av de tre sentrale begrepene innen integrasjon slik vi ser det, og analyserer hvordan de påvirker tilfredshet og lojalitet for fysisk kanal og for nettkanal: I kapittel 6 ser vi på betydningen av sømløshet for tilfredshet og lojalitet; i kapittel 7 studerer vi betydningen av nettbasert og analog informasjonsinnhenting for tilfredshet og lojalitet. I kapittel 8 går vi nærmere inn på samspillet mellom fysisk kanal og nettkanal hos bedriftene som er med i denne studien. Dette samspillet er utfordrende for bedriftene, og vi studerer hvordan dette samspillet mellom fysiske kanaler og nettkanaler foregår både for bedriftens egne kanaler og for kanalene som bedriftens konkurrenter har. Etter at vi har gått gjennom disse funnene, presenterer vi noen oppsummerende analyser, og drøfter resultatene i lys av de teoriene som vi tar utgangspunkt i. Til slutt presenterer vi noen strategianbefalinger for bedrifter som ønsker å bli bedre på å utvikle multikanal-strategier.

2 Integrasjon av tradisjonelle og nye salgskanaler

En distribusjonskanal gjør et produkt eller en tjeneste tilgjengelig for sluttbrukere. En slik distribusjonskanal kan generelt defineres som et sett av gjensidig avhengige bedrifter som medvirker til å gjøre et produkt eller en tjeneste tilgjengelig for sluttbrukere (Stern & El-Ansary 1992:1; Coelho & Easingwood 2004:1). Markedsføringskanalene er bindeleddet mellom produksjonsledd og marked, og er ofte meget heterogene. Begrepet kanal betyr at det dreier seg om relasjoner av en viss varighet mellom bedrifter.

Vi skiller mellom begrepene kanal og berøringspunkt (Achabal et. al. 2005:4). En *kanal* er en organisasjonsmessig enhet som en bedrift benytter for å nå kundene. Slike enheter er for eksempel ledelse av kjedens forretninger, en e-handelsenhet eller en avdeling som driver med salg gjennom katalog. Et *berøringspunkt* er et medium som bedriften bruker for å interagere med kundene sine. Eksempler inkluderer ansatte i forretningene, Internettsider, telefonsenter, eller et kassaapparat.

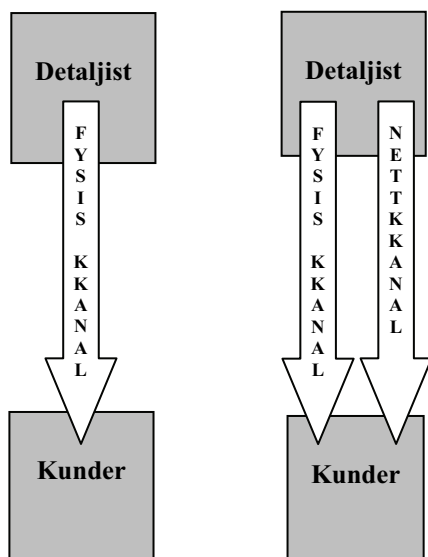
Skillet mellom kanal og berøringspunkt er nyttig spesielt gitt de nye berøringspunktene i handelsnæringen i dag, slik som systemer der kunden selv sjekker ut varer, prissjekkingsmaskiner, elektroniske kiosker eller andre servicepunkt. I dag er de fleste berøringspunkt "eid" av en gitt kanalorganisasjon, men det underliggende målet med multikanalhandel er å knytte sammen berøringspunktene på tvers av bedriftene. Skillet mellom ulike kanaler vil forsvinne, og det blir bare berøringspunktet som gjenstår. Disse vil bli brukt av bedriftene for å gi kundene en sømløs handleopplevelse.

Det er vanlig å bruke begrepet markedsføringskanal i stedet for distribusjonskanal "for å understreke at oppgavene til en slik kanal omfatter mer enn transport og lagring." (Gripsrud & Nygaard 2001:9). Og de fortsetter: "Kanalens oppgave er ikke bare å tilfredsstille en gitt etterspørsel, men også å stimulere etterspørselen etter de aktuelle produktene".

Jo flere ledd det er mellom produsent og sluttbruker, jo lengre er distribusjonskanalen. En vanlig kanal består av fire typer aktører – produkt, grossist, detaljist, og sluttbruker – og har dermed tre ledd. I denne rapporten skal vi bare forholde oss til det siste leddet frem til sluttbruker. Dette er som regel leddet fra detaljist til sluttbruker, som for eksempel fra en bokhandlerkjede til forbrukere, men det kan også være bare ett ledd mellom produsent til sluttbruker, som for eksempel flyselskaper som selger billetter på nett.

Når vi bare ser på ett ledd i distribusjonsskjeden utelater vi dermed en del forhold som vanligvis tilhører en analyse av markedsføringskanaler, nemlig forholdet mellom produsent og leverandør, og leverandør og detaljist. Vi skal derfor bruke kanal i betydningen distribusjonskanal, siden det er snakk om en varestrøm fra detaljist til forbruker. I den venstre delen av figur 2.1 ser vi en illustrasjon hvor det er bare én kanal mellom detaljist og kundene – i dette tilfellet en fysisk kanal. I den høyre delen av figuren ser vi en fremstilling hvor det er to kanaler mellom den samme detaljisten og de kundene som den har. Noen av kundene bruker bare én av kanalene, og er dermed singelkanalkunder, mens andre kunder bruker begge kanalene, og er dermed multikanalkunder. Det vi fokuserer på i rapporten er situasjonen som ligner den høyre delen av figuren. Hva er mulighetene og utfordringene når det er to kanaler mellom detaljisten og kundene?

Figur 2.1 Situasjon hvor antallet salgskanaler mellom detaljist og kunde øker fra én til to.



Hvordan bør samspillet mellom detaljisten og forbrukerne være for at begge typer aktører skal være fornøyde? Hvilke forventninger er det forbrukerne har for at de skal ta i bruk nye kanaler? Hva slags løsninger må bedriftene komme opp med for at forbrukerne skal få tillit til den nye kanalen? Dette er noen av spørsmålene som tas opp i denne rapporten.

2.1 Kategorier av distribusjonskanaler

Når en bedrift skal velge mellom hvordan den skal selge sine varer har den mange alternativer å velge mellom. Det ene ytterpunktet er at bedriften utfører alle distribusjonsfunksjonene selv, dvs. at bedriften har en fullt integrert kanal. Det andre ytterpunktet er at bedriften bruker mellomledd for å utføre de aller fleste distribusjonsfunksjoner selv. Det finnes mellomting mellom disse ytterpunktene, som joint ventures og franchising.

Når det gjelder salgskanaler er det i følge Payne og Frow seks hovedkategorier (Payne & Frow 2004:530): Salgsapparat inkludert personlig representasjon; forretninger; telefoni inkludert tradisjonell telefon, fax, og telex; direkte markedsføring, inkludert direkte post (DM), radio, tradisjonell TV; e-handel, inkludert e-post, Internet og interaktive digitalt TV; og mobil handel, inkludert mobilt telefoni, SMS, Wap og 3G mobile tjenester.

Bedriftene står over flere problemstillinger når de skal bestemme hvilke kanaler de skal bruke. Dette er et krevende valg, og de tekniske løsningene er omfattende og kostnadskrevende å implementere. Det er noen bedrifter som har suksess med å bruke flere kanaler for å nå sine kunder, men enda flere bedrifter som feiler. Det er ikke gitt at alle handelsbedrifter bør selge varer eller tjenester over Internett. Vi skal drøfte dette i rapporten og komme opp med noen kriterier for hvilke bedrifter som bør etablere en salgskanal på Internett, hvilke som ikke bør gjøre det, og hvilke som heller bør utvikle en strategi for å bruke nettet bare som en informasjonskanal.

Det finnes en rekke strategier som bedriftene kan velge mellom dersom de skal satse på å etablere Internett som en salgskanal (Payne & Frow 2004: 530):

- Å ha bare én kanal
- Å benytte bestemte kanaler for å betjene bestemte segmenter i kundemassen.
- Å ha en strategi som gjør at bedriften beveger seg sakte (migrerer) til en annen eller til en ny kanal.
- Å knytte bestemte aktiviteter til bestemte kanaler, som for eksempel at man benytter én kanal for å selge varer og tjenester og en annen kanal til å informere om produkter man selger, og en tredje kanal for primært å bygge relasjoner til kundene.

Disse strategiene er krevende om enn mindre ambisiøse enn en integrert multikanalstrategi, som involverer alle mulige distribusjonskanaler og betjener kundene i de kanalene de selv ønsker å bruke, når de selv ønsker

det. Vi skal nå se på funksjonene som distribusjonskanalene har og deretter gå nærmere inn på noen strategier.

En distribusjonskanal har tre hovedtyper funksjoner (Gripsrud & Nygaard 2001:27): Den første er fysisk distribusjon. Her er fokuset transport, lagerhold og sortimentsoppbygging. En kanal må flytte varer geografisk, oppbevare dem og sette dem sammen i et sortiment som er ønsket av kundene. Den andre funksjonen er informasjonsoverføring til og fra kundene. Den tredje funksjonen er transaksjonsgjennomføringen. Denne gjennomføringen er ofte mer komplisert enn de to første fordi eiendomsretten til varen skal overføres til sluttbrukerne. Dessuten skal kanalen finansiere varene fra de produseres, til sluttbrukerne har overtatt eiendomsretten. Vi kunne også peke på en fjerde funksjon, som knytter seg til relasjonsbygging. Det blir mulig for sluttbrukerne å gi feedback gjennom Internettkanalen og delta på egne medlemssider på bedriftsnettssidene.

2.2 Fremvoksende flerkanalstrategi

En flerkanalstrategi kjennetegnes i følge forfatterne Coelho & Easingwood (2004) ved at en bedrift gjør en vare eller tjeneste tilgjengelig for markedet gjennom to eller flere distribusjonskanaler. De aller fleste bransjer får i økende grad bedrifter med flerkanalstrategier. I følge Danny Bagge (IBM) er det viktig å tydeliggjøre at en detaljist med flere kanaler ikke er det samme som en multikanalbedrift. En sann multikanalaktør fokuserer på verdien av kundene og leverer en konsistent opplevelse ved hver interaksjon, uavhengig av hvordan kundene har valgt å interagere med bedriften (Bagge 2007: 58). En sann multikanalbedrift ser også på deres ressurser under ett og allokerer de riktig, og muliggjør at dominante kanaler støtter mindre signifikante kanaler. Slike bedrifter utnytter de beste sidene ved én kanal til å forbedre hele organisasjonen (Bagge 2007: 68).

Dagens kunder vil handle når som helst og hvor som helst. Om ikke ønsket produkt finnes der hvor kundene vil kjøpe det, er det en risiko for at kunden bytter til en annen leverandør, både på kort sikt og på lengre sikt (Bagge 2007: 59). En ny studie viser at 82% av respondentene som hadde erfart en dårlig handleopplevelse, trolig ikke ville handle i nettbutikken igjen. Studien viste også at 28% av respondentene uttalte at en negativ handleopplevelse på en bedrifts nettside gjorde at de trolig ikke ville handle i bedriftens fysiske butikker igjen. 55% av respondentene rapporterte at en dårlig Internettopplevelse påvirket deres inntrykk av bedriften negativt (Bagge 2007: 59).

Grunner til at bedrifter har mer enn én kanal, eller drivere for multikanalstrategi er *scope economics* og *consumer volatility*. Scope economics kan defineres som en bedrifts grad til å spre distribusjonskostnader over salg i ulike produktlinjer. Dersom en bedrift har mange produktlinjer så kan den dele kostnader (som telefonsentre) på alle produktlinjene. Coelho stiller opp noen forventninger om sammenhenger hva angår salg i flere kanaler. Jo større economies of scope er (representert ved antallet produktlinjer), jo mer sannsynlig er det for bedriften å bruke mange kanaler.

Konsumentvolatilitet gjelder i hvilken grad konsumentenes behov endrer seg raskt, og forårsaker at bedriften blir overrasket av endringen. Volatiliteten gjør det vanskelig å planlegge og predikere. Forfatterne foreslår denne sammenhengen (Coelho & Easingwood 2003:41): Jo større konsumentenes volatilitet er, jo mer sannsynlig er det for bedriften å bruke mange kanaler. Vi kommer i kapittel 4 til å presentere hva slags utfordringer ledernes bedrifter har støtt på i implementeringsprosessen av en multikanalstrategi, i hvilken grad det er endrede preferanser hos kunder når det gjelder kanalvalg, og om forbrukerne er mer modne til å bruke Internett-mediet.

En effektiv implementert multikanalstrategi fungerer som en katalysator for endringer i en bedrift, og hjelper bedrifter til å fokusere på å være kundesentriske i stedet for produktsentriske. En slik modell vil på sitt beste imøtekomme behovene til fremtidige kunder samtidig som den leverer lønnsomhet og vekst. En multikanalstrategi handler ikke bare om å utnytte teknologien for å øke antall salgskanaler. For å lykkes må detaljister fokusere på informasjon som allerede er tilgjengelig via tradisjonelle kanaler og på Internett, for så å integrere denne informasjon horisontalt i bedriften slik at man unngår at bedriftens salgskanaler blir organisert som siloer. Dette vil kunne gi kundene en helt ny og integrert opplevelse. På bakgrunn av dette betrakter vi en multikanalstrategi som en pådriver for å omforme bedrifter til å fokusere på kundene, forsterke merkevaren og samtidig oppnå en lønnsom vekst (Bagge 2007: 57).

Hovedutfordringene ved en multikanalstrategi er som nevnt i forrige avsnitt, ikke teknologiske, da teknologien i dag er moden, kostnadseffektiv og til å stole på. Kulturelle forhold spiller en viktig rolle - det å få bedrifter til å *tenke* multikanal, og integrere prosesser og informasjon til fordel for kundene og for bedriften som helhet, i et tempo som de ansatte og kundene klarer å håndtere. (IBM 2007: 60). Danny Bagge ved IBM sier det slik: *"The key challenge in multi-channel retailing is not technical – technology is now mature, cost effective and reliable. The challenge is cultural – getting business to start thinking in a multi-channel way, integrating processes and*

information for the benefit of customers and the retail business as a whole at a pace customers and staff can handle”(Bagge 2007:60).

Videre må bedrifter overvinne frykten for at den dominante kanalen, ofte et fysisk utsalgssted, blir kannibalisert av den nye kanalen. I et virkelig multikanalmiljø er det ikke relevant hvor kundene kjøper produkter, og heller ikke hvor kundene eventuelt returnerer produktene. Hovedfokuset må heller være på hvorfor kunden handlet, hvilke kanaler som ble brukt i kjøpsprosessen, hvilken verdi kanalene hadde og hvor godt integrerte de var med hensyn til å tilby kundene en god handleopplevelse (Bagge 2007: 60).

En streng definisjon av flerkanalstrategi er *bruk av mer enn én kanal for å markedsføre eller selge et produkt* (Coelho, Easingwood & Coelho 2003). I en singelkanalbedrift kommer 100% av salget fra kun én kanal. En bedrift som har to kanaler, som for eksempel selger 98% i en kanal og 2% i den andre kanalen, er ved første øyekast ikke fundamentalt forskjellig fra en bedrift som har 100% av sitt salg i én kanal, hevder forfatterne (Coelho, Easingwood & Coelho 2003:565).

Forfatterne bruker en 15% cut-off regel for å skille mellom singelkanal- og multikanalbedrifter. En bedrift betraktes som en multikanalbedrift dersom mer enn 15% av dens salg kommer fra minst to forskjellige kanaler, og at disse kanalene betraktes som modne eller velutviklede. En bedrift har en fremvoksende multikanalstrategi når kanal nummer to står for mellom 0-15% av totalsalget. (Easingwood & Coelho 2003).

Coelho og andre nevnte forfattere overser imidlertid etter vår mening mange av utfordringene ved å ha en fremvoksende multikanalstrategi, og de overser viktigheten av å ha en multikanalstrategi selv om salget på nettet utgjør bare 2-5% av totalsalget.

Undertegnede oppfatning er at det er mye som skal gjøres for at en bedrift i varehandelen skal oppnå 2-5% salg i en Internettkanal dersom bedriften i utgangspunktet har en etablert fysisk kanal. For å få belyst hva som skal gjøres har vi spurt norske næringslivsrepresentanter om hva det vil si å integrere kanaler, og hvordan de gjør dette i sine egne bedrifter. Dette er de første av en rekke spørsmål som er den sentrale delen av empirien i dette prosjektet, og de presenteres i kapittel 4.

Coelho og Easingwood presenterer de følgende ulempene for et multikanal system (2004). Først og fremst kan kundene bli forvirret av onlinekanalen, og dermed avvise den. Onlinekanalen kan være vanskelig å forstå fordi en del forbrukere er lite vant til Internett i forhold til de fysiske kanalene. Det

kan også oppstå konflikter mellom en bedrifts salgskanaler, ved at man gir én og samme sluttbruker ulike tilbud i ulike kanaler. Videre peker Coelho og Easingwood på at bedriftens samlede kostnader kan øke fordi noen IT-systemer kan være svært dyre å kjøpe inn, spesielt om bedriften ønsker 'skreddersøm' mellom fysisk kanal og nettkanal. Dessuten kan det å skape en Internettkanal føre til at noen forbrukere blir mindre orienterte mot bedriften, fordi det blir så mange konkurrerende bedrifter tilgjengelig på nettet, og som på flere måter ser relativt like ut.

For å oppsummere så ser vi at en multikanal tankegang tilbyr innovative aktører muligheten til å revurdere kjøpsopplevelsen og tilby service som bedre tilfredsstiller kundenes behov. *Teknologi* hjelper til ved å tilby bedre måter å søke, sammenligne, sjekke, reservere og kjøpe produkter, behandle tilbakeleveringer samt motta etter-salg tjenester på. En dyktig multikanalaktør forstår viktigheten av at disse separate tjenestene må smelte sammen til en enhetlig og integrert kundeopplevelse (Bagge 2007: 65).

2.3 Steg i en multikanalprosess

Det er sentralt i rapporten å presentere og videreutvikle en prosess for bedrifter som vil etablere seg i flere kanaler. Det finnes noen prosesser beskrevet i litteraturen, og vi skal presentere to av dem. Disse prosessene er skrevet ut fra amerikanske forhold og tilpasset bedrifter som gjerne er større enn de norske. Modellene trenger derfor en tilpasning til de størrelser og virkemåter som er typiske i Norge og i Skandinavia for øvrig. Informasjon om tilpasningen får vi ved å intervju norske ledere.

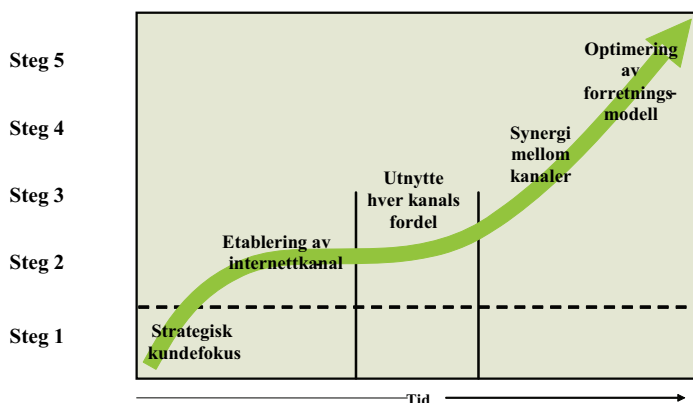
En versjon av *steg i en multikanalprosess* er utviklet av forskere ved Santa Clara University i California. Prosessen består av fem steg, og har som mål å gi optimal inntjening på tvers av kanaler. De store økonomiske mulighetene i optimering på tvers av kanaler skjer på grunn av at man bruker de nye mulighetene i fremvoksende kanaler: disse mulighetene påvirker forretningsmodellen til den dominerende distribusjonskanalen (Achabal et. al. 2005:5). Vi presenterer her denne modellen, og benytter den som et utgangspunkt for å samle data. Vi skal senere i rapporten videreutvikle modellen tilpasset den situasjonen de norske bedriftene i rapporten er i.

De fem stegene er like viktige for en bedrift som for eksempel bare har en Internettkanal og som så vil lage en fysisk distribusjonskanal. Enten en bedrift starter med en fysisk eller en digital kanal, har den langt på vei de samme utfordringene når det gjelder å skape synergi mellom kanalene.

Det første steget i denne 5-trinns prosessen er å *se strategisk på kundenes behov for en ny salgskanal*. Denne kanalen kan ha tre formål; formidle informasjon, bygge relasjoner med kundene, eller gjennomføre transaksjoner med kunder. I denne rapporten er fokuset på at den nye kanalen skal være en transaksjonskanal, og at den retter seg til privatkunder, dvs. at den er innenfor ”business-to-consumer” segmentet (b2c). Den nye kanalen trenger ikke være en Internettkanal, men for våre formål i denne rapporten er den det.

Det andre av de fem stegene er *selve etableringen av en Internettkanal*. Noe av dette dreier seg om *samkjøring eller tilpasning av de ulike delene av en forretningsmodell* når det kommer en ny kanal inn i bildet. På dette trinnet fokuserer bedriftene på hva dens strategi er for å møte sine beste kunder, og hvordan denne strategien skal iverksettes på tvers av ulike kanaler. Bedriften må sikre at dens grunnleggende mål er samkjørte og overensstemmende når det gjelder forhold som sortiment, prising osv. Dette er viktig for å utvikle forbrukernes troverdighet i alle kanalene, siden de oppfatter at bedriften er én merkevare til tross for at den kan ha distinkte avdelinger som jobber med Internett, katalog, eller forretningskanalen. Det er ikke alltid et mål at det skal være absolutt samkjøring av produkter i alle kanalene. Det kan for eksempel godt hende at det er noen varer eller tjenester som passer best til å bli solgt i én kanal, men ikke i en annen kanal.

Figur 2.2 Steg i en multikanalstrategi

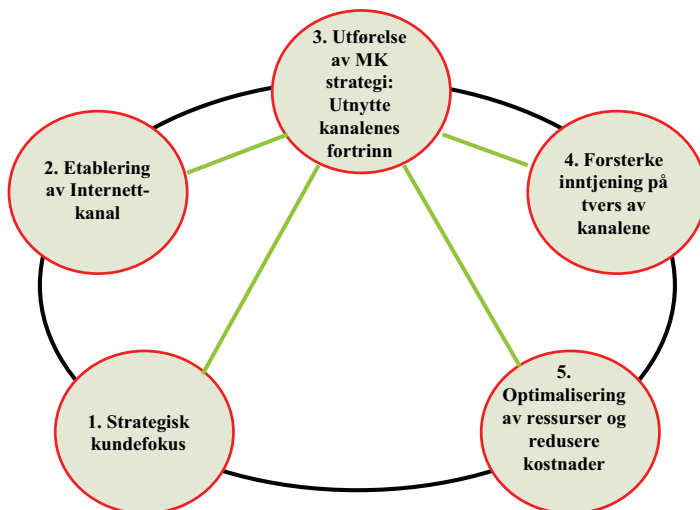


For å oppnå denne samkjøringen mellom de ulike delene av forretningsmodellen må alle avdelingene som er ansvarlig for en kanal forstå, være enige om og iverksette de aktivitetene som skaper verdier for

bedriften. Mangel på overensstemmelse vil lede til svake resultater, og gjøre det vanskelig å oppnå andre mål som effektivitet og lønnsomhet for hver kanal. Det å samkjøre kanalene er, som de andre stegene, ikke en aktivitet som gjøres én gang for alle. Kundenes handlemønster og preferanser endrer seg over tid og derfor vil kanalbruken også endre seg. Med det følger nye krav til hva som er god kundeservice.

Det tredje steget i denne 5-trinns prosessen går ut på å *utnytte hver kanals fordel*. Dette er også viktig internt i bedriften for at den nye kanalen skal få den troverdighet og tyngde som er nødvendig. Det er to sentrale forhold her. For det første må bedriftene redusere kostnadene ved å utføre aktiviteter i den nye kanalen ved å oppnå skalafordeler. Jo lavere relative kostnader bedriften har i den nye kanalen, jo større er muligheten for optimalisering av verdier på tvers av kanalene. For det andre responderer bedriftene på forbrukernes fremvoksende handlemønstre både innen kanaler og på tvers av kanaler. Eksempler på handling på tvers av kanaler er at kunder bestiller varer på en bedrifts Internett-side og henter varene i en av bedriftens forretninger, eller at kunder kjøper varer på nettet og får sendt de hjem, og at de returnerer hele eller deler av bestillingen til en forretning og får pengene tilbake.

Figur 2.3 Multikanalstrategien er en kontinuerlig prosess



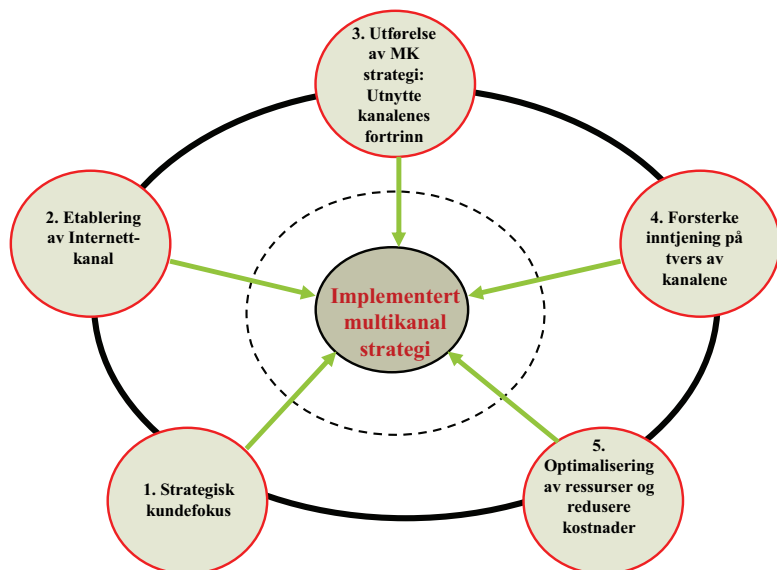
Dette tredje steget representerer en overgangsfase fra flerkanalstrategi til multikanalstrategi. Hvor i overgangsfasen bedriften befinner seg er avhengig av hvor stor synergien mellom de ulike kanalene er for bedriftene og for forbrukerne. Det er viktig å understreke at utvikling av multikanalstrategi er en kontinuerlig prosess, slik vi har illustrert i figur 2.3. Figuren illustrerer at selv om man er på det tredje steget må man tenke på de fire andre stegene. En tilsvarende gjensidig avhengighet gjelder mellom alle de fem stegene.

I steg fire legges det vekt på å *skape synergier* på tvers av de kanalene som bedriftene har, dvs. at bedriftene bruker styrker i én kanal for å unngå svakheter i en annen kanal eller for å fremme inntjeningen i en annen kanal. Hver kanal har visse utfordringer som er velkjente og som vanskelig kan løses i kanalen alene, men kan løses ved å spille på de unike mulighetene som en annen kanal har. Det er utfordrende å levere rett vare til rett tid til alle forretninger som en bedrift har, og 'lettere' å styre et sentralt varelager for alle Internettbestillingene. Om forretningene har elektroniske kiosker for rask bestilling i forretningene, fra det samme varelageret av de varene de ikke har, vil de kunne unngå flere utsolgt-situasjoner.

Det femte og siste steget er å *optimere forretningsmodellen*. Det vil si at kostnadene for bedriften som helhet kan senkes dersom ressurser fra én kanal benyttes i en annen kanal. For eksempel kan forretningene bruke mindre penger på egen lagringsplass av varer som venter på å komme ut i hyllene dersom kunder kan sendes til en forretnings webside, og en bestilling på denne er gratis og medfører rask leveranse. Et annet eksempel er hvis den direkte kanalen kan øke trafikken til bedriftens forretninger ved å levere ut kataloger. Da kan reklamebudsjettet for en bedrift reduseres og/eller ansatte benyttes i andre jobber som er mer produktive for bedriften.

Disse fem stegene vil være viktige for en bedrift som øker antallet kanaler. Som det er påpekt foran er disse stegene viktige enten bedriften starter med fysiske kanaler eller med digitale kanaler: svært mange av de samme utfordringene vil komme opp. *Det er de siste tre stegene som er sentrale i denne studien, og det tredje steget representerer som nevnt en overgangsfase fra flerkanalstrategi til multikanalstrategi.* De fleste handelsbedrifter, norske så vel som utenlandske befinner seg rundt steg nummer 3. Dette prosjektet retter seg inn mot å avklare mekanismer i dette området. De mekanismene som vi ser på når det gjelder integrasjonen mellom kanaler er som tidligere nevnt sømløshet, informasjon, og kanalsamspill.

Figur 2.4 Implementert multikanalstrategi



En multikanalstrategi som skal implementeres må ta hensyn til sømløshet mellom fysisk kanal og nettkanal, og i hvilken grad kundene henter informasjon i én kanal og handler i en annen kanal. Dette er fokuset for det empiriske materialet i denne rapporten, og belyses i kapittel 6, 7, og 8. En multikanalstrategi står i sentrum for hver av de fem fasene, slik det er illustrert i figur 2.4. Hver av de fem fasene må behandles som en del av strategien.

2.4 Hva slags type innovasjon Internett representerer

Internett er innovasjonen som står i sentrum for denne rapporten. Vi vil presentere en modell som forklarer hvordan etablerte bedrifter kan lykkes bedre med radikale innovasjoner enn det nye aktører gjør. Det er to typer kunnskap som ligger under en innovasjon: teknologisk og markedsmessig. En bedrifts teknologiske kunnskap kan bli utdatert, men dens innsikter i markedene kan bedriften likevel beholde. Dette er kunnskap som en inntrenger ikke, eller i liten grad, har. I det mest utfordrende tilfellet blir både teknisk kunnskap og markeds kunnskap overflødig.

De etablerte kan mislykkes med inkrementelle innovasjoner; innovasjonene er egentlig arkitektoniske og ikke inkrementelle (Henderson-Clark

modellen). Etablerte bedrifter har ofte store problemer med å lykkes med inkrementelle innovasjoner.

Tabell 2.1 Rollen av teknisk og markedsmessig kunnskap.

Markeds- kunnskap	Teknisk kunnskap	
	Beholdes	Blir overflødig
	Beholdes	Blir overflødig
	Vanlig	Revolusjonær
	Nisje	Arkitektonisk

Produkter er som regel laget av komponenter som er forbundet med hverandre. Å lage slike produkter krever to typer kunnskap: kunnskap om komponentene og om forbindelsene mellom de ulike komponentene. Det siste kalles arkitektonisk kunnskap. Mange ledere misforstår hva inkrementelle innovasjoner er; ofte er de egentlig arkitektoniske innovasjoner. Disse er mer kompliserte fordi det dreier seg om forbindelsen mellom komponenter. Endrer man én komponent så endrer man ofte forbindelsen som denne komponenten inngår i.

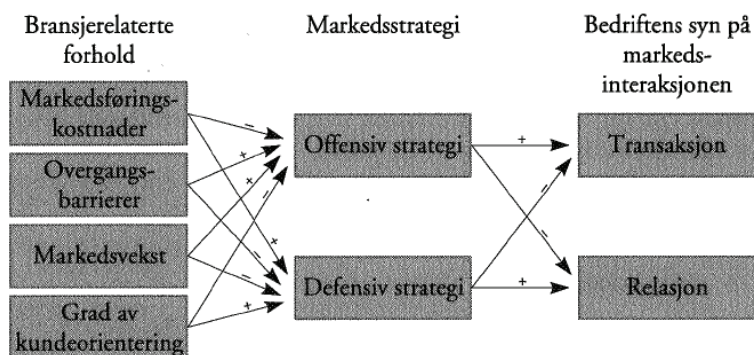
Vi argumenterer i denne rapporten for at en handelsløsning som er etablert på Internett er en arkitektonisk innovasjon. Produktene fremstilles og distribueres gjennom ulike tekniske systemer som virker hver for seg, men som kan virke mindre effektivt når systemene settes sammen. De som utvikler Internett som kanal må både ha kunnskap om alle systemene og forbindelsene mellom dem, og dette er et kompliserende element. En bredere presentasjon av dette argumentet finnes i Furseth (2007). Vi skal i denne rapporten belyse innsikten om arkitektonisk innovasjon gjennom enkelte av intervjuene med lederne.

2.5 Tilfredshet og lojalitet

Kundeorienterte bedrifter tilbyr varer og tjenester som gjenspeiler kundenes underliggende preferanser og behov. Bransjer som tilbyr varer og tjenester som er mest mulig i overensstemmelse med kundesegmenter og underliggende preferanser, er kundeorienterte. Kundeorienterte bedrifter bør også ha en god balanse mellom individuelle kundepreferanser på etterspørselssiden og en rekke vare- eller tjenesteforskjeller på tilbudssiden

(Andreassen 2000:60). Kundeorienterte bedrifter og bransjer har en gjennomgående og vesentlig høyere kundetilfredshetsscore enn ikke-kundeorienterte bedrifter. Dette bekrefter dermed sammenhengen mellom bedrifters kundeorientering og kundetilfredshet (Andreassen 2000:62). Figur 2.5 viser hva som kan virke inn på bedriftens kundeforhold.

Figur 2.5 Forhold som kan virke inn på bedriftens kundeforhold



Vi definerer kundetilfredshet som: *"The consumer's fulfilment response. It is a judgement that a product or service feature, or the product or service itself, provided (or is providing) a pleasurable level of consumption related fulfilment, including levels of under- and over fulfilment"* (Andreassen 2000:64, Oliver 1997:13).

Av denne definisjonen ser vi at kundetilfredshet er en subjektiv vurdering av en eller annen form for behovstilfredsstillelse. Behovstilfredsstillelse og tilfredshet er knyttet til kjøpsopplevelsen. Blir behov dekket på en tilfredsstillende måte eller ikke? Dette reiser spørsmålet om hvordan kundene danner seg en formening om hvorvidt de er tilfredsstilt eller ikke (Andreassen 2000:65).

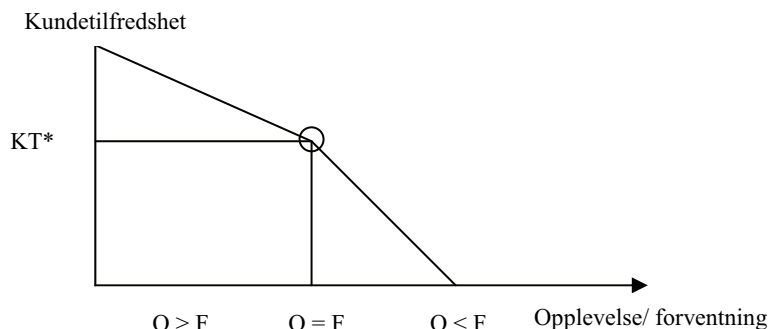
Kundetilfredshet behandles best innenfor rammene av det såkalte diskonfirmasjon-av-forventninger paradigmat. Dette betyr at det er om å gjøre å innfri kundenes forventninger eller at det må innfris mer enn hva kundene forventer. Dette sier oss at kundene har et sett av forventninger til leveransen forut for kjøp av varen eller tjenesten. Disse forventningene blir deretter sammenholdt med deres subjektive vurdering av varen eller tjenesten etter bruk eller konsum. Sammenholdningen av forventninger med faktisk opplevelse/vurdering, kalles diskonfirmasjonsprosessen. Om forventningene

blir mer enn innfridd (opplevelsen er større enn forventningen) snakker vi om positiv diskonfirmasjon. Om forventningene blir innfridd (opplevelsen er lik forventningen) snakker vi om *konfirmasjon*. Dersom forventningene ikke blir innfridd (opplevelsen er mindre enn forventningen), snakker vi om negativ diskonfirmasjon. Å være klar over disse forskjellene er viktig, da man for å kunne bestemme om kunder er tilfreds eller ikke, må være klar over deres forventninger (Andreassen 2000:65).

Mange mener at én enhet positiv diskonfirmasjon veier like mye for kunden som én enhet negativ diskonfirmasjon. I praksis møter vi denne problematikken ved utsagnet: *det må mange positive opplevelser til for å kompensere for en dårlig opplevelse*. Riktigheten av dette utsagnet illustreres i figur 2.6.

I figur 2.6 ser vi en fremstilling av kundetilfredshet (KT), forventinger (F) og opplevelser (O). Diskonfirmasjon (positiv eller negativ) ligger i forholdet mellom O og F. Er forholdet større enn 1, har vi positiv diskonfirmasjon, og motsatt dersom forholdet er mindre enn 1. Når forholdet er lik 1, har vi konfirmasjon. KT^* er når $O = F$.

Figur 2.6 Kundetilfredshet og diskonfirmasjoner



På bakgrunn av denne tolkningen, beskrives kundetilfredshet best som grader av negativ eller positiv affekt. Dette betyr at kunder enten er negative (misfornøyd), likegyldige (fornøyd) eller positive (begeistret). I Multikanalundersøkelsen målte vi tilfredshet på en skala fra 1 til 7. På denne skalaen kan vi plassere tilstandene nevnt over slik: 1-2 (misfornøyd), 3-5 (fornøyd) og 6-7 (begeistret). Ved å gjøre om 1 til 7- skalaen til 0- 100, bli inndelingen slik: 0-17 (misfornøyd), 17- 67 (fornøyd) og 67-100 (begeistret) (Andreassen 2000:66-67).

Vi fokuserer i denne rapporten på likheter og forskjeller mellom varehandelsbransjen og reiselivsbransjen. Alle analyser og tolkninger i denne rapporten gjøres ved at vi først ser på tre ulike kundetyper innen varehandelen, før vi ser på de samme kundetyperne innen reiselivssektoren. Disse kundetyperne er tradisjonelle kunder, multikanalkunder og rene nettkunder.

Hvorvidt e-handel er et 'onde' eller 'gode' for kundene og derved bedriftene, avgjøres blant annet av 'skreddersøm' samt ledernes motiv for å innføre teknologi i produksjonen og av leveringen av varer og tjenester (Andreassen 2003:182-183). Graden av sømløshet og graden av samspill mellom bedriftenes salgskanaler, og påvirkningen på kundetilfredshet og lojalitet vil utdypes nærmere og i detalj i kapittel 6 og kapittel 8. Sammenhengen mellom tilfredshet og kundelojalitet utdypes i kapittel 9.

2.6 Andre modeller og forståelser for veien fra flerkanal- til multikanalbedrift

I dette delkapitlet skal vi presentere en del nyere studier som bl.a. gir innsikter om viktigheten av å ha flere kanaler, studie av ulike kundetyper, og tema som sømløshet, kanalsamspill, kundetilfredshet og integrasjonsstrategier.

Vi starter med å gå gjennom artikler som belyser Internettkanalens status. Deretter fortsetter vi med noen artikler om definisjon av integrert multikanal-strategi, kundetyper, tilfredshet, og vi avslutter dette delkapitlet med å presentere noen artikler om sømløshet og kanalsamspill. I denne studien av multikanalhandel vil kanskje mange vente at vi bare fokuserer på nettkanalerne, og hvordan de skal bygges. Vi vil imidlertid få understreke den sterke betydningen for bedrifter av å ha både en fysisk kanal og en nettkanal. Ved å ha to slike kanaler, som fungerer godt, vil bedriften kunne oppnå synergier som den ellers ikke kunne. Den første artikkelen som vi presenterer i dette delkapitlet fokuserer nettopp på dette.

2.6.1 Internettkanalens status

Viktigheten av å ha både fysisk kanal og nettkanal

Viktigheten av å ha en fysisk kanal i tillegg til en nettkanal er fokuset i studien som Charles Steinfeld, Thomas Adelaar og Fang Liu (2005) presenterer. Studien tar for seg hvorvidt bedrifter fra ni bransjer utøver ulike former for online og offline integrasjonsstrategier. Amerikanske bedrifter ble trukket ut fra en nasjonal database. Fra ni valgte bransjer ble 350 bedrifter plukket ut fra hver bransje. Av disse 3100 firmaene hadde kun 1689 firmaer en eller annen form for nærvær på Internett. Etter en del filtre, hvor ikke-operasjonelle websider ble slettet, ble til slutt 978 firmaer valgt.

Steinfeld et al. foreslår fire kilder til fordeler som detaljister med både fysisk utsalgssted og nettsted har i forhold til detaljister som kun selger over Internett. Disse kildene er:

1. Økt tillit: Gjenkjennelse av en Internettbutikk som en forlengelse av en eksisterende bedrift kan føre til økt tillit
2. Redusert risiko: Muligheten til å returnere produkter kjøpt på Internett, i butikk, vil kunne redusere oppfattet risiko
3. Breder dekning av ulike shopping preferanser: de som trenger et produkt med en gang har muligheten til å handle i butikk, mens kunder med lite fritid, kan handle bekvemmelig online
4. Naturlig komplementaritet mellom kanalene ved at produkter kan kjøpes online og nettsiden kan benyttes for service og råd

Steinfeld et. al. tar videre for seg potensielle barrierer for implementering av en flerkanal- forretningsmodell. Det er flere årsaker til forsinkelse med hensyn til adopsjon av en flerkanal ("click and mortar") strategi. Fire av de er: Komplexitet med hensyn til pris; mulighet for kanalkonflikt; mangel på ressurser; og bruken av etablerte merkenavn kan ha en skadelidende effekt ved dårlig integrasjon.

Denne artikkelen tydeliggjør viktigheten av å ha et fysisk utsalgssted i tillegg til en Internettkanal. Og på bakgrunn av dette er det viktig å integrere disse kanalene slik at de kan trekke fordeler av hverandre. Denne forskningsrapporten fokuserer også på dette og da spesielt med hensyn til kanalsamspill, sømløshet og informasjonsinnhenting.

Studien av disse 978 bedriftene viser at de fleste firmaenes websider kun inneholder kontaktinformasjon, kart, kjøreveiledning, bakgrunnsinformasjon og historie, åpningstider og informasjon om tilbud og kampanjer. Relativt få

websider har adoptert en kompleks ”click and mortar” tilnærming. Kun en tredjedel av bedriftene i denne studien, som ble publisert i 2005, hadde en Internettside hvor kundene kunne fullføre en transaksjon digitalt. Mindre enn en av fem firmaer tillot kundene å sjekke lagerbeholdning online før de besøkte butikk, og kun 6% tillot Internettkundene å hente og betale for produkter i fysisk utsalgssted.

Internettkanalens status og potensiale

Solveig Wikström (2005) tar for seg evolusjonen av Internettkanalen. Internettkanalen er en viktig kilde av informasjon som øker kundenes makt. Et annet viktig resultat er at bedrifter, så vel som kunder, fortsatt oppfatter den nye kanalen som lovende. En av grunnene til dette er dagens tidspressede kunder som stadig har behov for tjenester som gjør det dagligdagse livet enklere. Dette skaper press på bedrifter til å utvikle en Internettkanal som oppfyller kostnadseffektive tjenester.

Videre ser vi at Internettkanalen og den tradisjonelle kanalen ikke bare konkurrerer med hverandre, men også utfyller hverandre. For å nyttiggjøre Internettkanalens potensiale foreslås en strategi for kanalmiks og kanalintegrasjon. I tillegg undersøkes Internettkanalens fordeler og ulemper. Finnes det fordeler for kundene ved bruk av kanalen utover det å kunne gjennomføre en transaksjon? To typer teorier benyttes for å analysere adopsjonen av den digitale kanalen: teorien om innovasjon adopsjon og teorien om shopping.

Denne artikkelen er av relevans for vårt arbeid med hensyn til fordelene og ulempene ved å ha en digital kanal. Vi vil kunne benytte funnene i våre strategianbefalinger til deltagerbedriftene. Artikkelen har ingen hypoteser. Empirisk data om kunders holdninger til, og bruk av Internettkanalen, stammer fra et svensk forskningsprogram. Dataene omfatter en periode på seks år, fra 1996 til 2003. Over 400 kunder, hovedsakelig fra Stockholm, har blitt intervjuet. Disse har blitt valgt ut med hensyn til spesiell krav. Utvalget består av lik andel høyt utdannede kvinner og menn med en lønn som er over gjennomsnittet.

Artikkelen oppsummerer Internettkanalens status og potensiale gjennom seks punkter.

- (i) Viktigheten av Internettkanalen er undervurdert
- (ii) Internettkanalen er mest passende til å møte funksjonelle behov
- (iii) Mangel på tillit er Internettkanalens flaskehals

- (iv) Rekkevidden av Internettkanalen utvides
- (v) Kanalmiks strategi skaper synergier
- (vi) På vei mot en strategi for kanalintegrasjon – når det gjelder komplekse transaksjoner bruker flere og flere kunder begge kanaler for samme transaksjon.

Er det en fordel å være først ute?

Artikkelen av Sungwook Min og Mary Wolfinbarger (2005) tar for seg fordelene ved å være tidlig ute, og sammenligner bedrifter som har både nettkanal og fysisk kanal med bedrifter som bare har nettkanal. Artikkelen ser også på 'generalister' – forretninger med bredt varesortiment - versus spesialister. Først diskuteres hvorvidt det finnes fordeler ved å være tidlig ute når det gjelder e-handel. Deretter ser de på hvorvidt bedrifter som både har fysisk kanal og nettkanal ("bricks and clicks") gjør det i e-handel i forhold til bedrifter som kun selger varer og tjenester gjennom nettkanalen ("pure-plays"). Til slutt tar de for seg om spesialister opptrer bedre i e-handel enn det generalister gjør.

I utviklingen av hypoteser benyttet forfatterne seg av tre mål med hensyn til utviklingen av e-handel: markedsandel, lønnsomhetsmargin og markedsføringseffektivitet. De tre første hypotesene tar for seg hvorvidt tidlige Internettaktører har høyere markedsandeler, høyere lønnsomhetsmargin og høyere markedseffektivitet enn andre aktører. De neste tre hypotesene tar for seg hvorvidt bedrifter som både har fysisk kanal og nettkanal har høyere markedsandel, lønnsomhetsmargin og markedsføringseffektivitet enn rene Internettaktører. De tre siste hypotesene omhandler hvorvidt generalister har høyere markedsandel og markedsføringseffektivitet enn spesialister, og hvorvidt spesialister kan sette høyere lønnsomhetsmarginer enn generalister.

Dataene i denne studien består av 42 Internettaktører innen 16 ulike bransjer. Amazon og Barnes & Noble er to av de største online aktørene i denne databasen. Studien viser at de aktørene som startet tidlig med e-handel verken har høyere markedsandel, høyere lønnsomhetsmargin eller høyere markedsføringseffektivitet enn de som entret området på et senere tidspunkt. Fordelene ved å være en bedrift som både har en fysisk kanal og en nettkanal er betydelig større enn ved å være en ren Internettaktør siden har høyere markedsandeler og høyere markedsføringseffektivitet. Flerkanal-bedrifter har derimot ikke høyere lønnsomhetsmargin enn rene nettaktører. Når det gjelder spesialister versus generalister, så viser resultatene at spesialistene selger mindre, men har en høyere lønnsomhetsmargin enn generalister.

Generalistene har høyere markedsandeler og høyere markedsførings-effektivitet enn spesialistene.

Relevansen for vår rapport er at bedrifter som selger både i fysisk kanal og via Internettkanalen har flere fordeler enn de aktørene som kun selger i butikk eller kun selger via Internett. Dette tydeliggjør viktigheten av å selge produkter og tjenester i flere kanaler.

Årsaker til adopsjon av netthandel hos forbrukere

Liu og Wei (2003) har skrevet en artikkel på bakgrunn av en studie som undersøker kunders adopsjon av kjøp og salg over Internett. Studien tar for seg at forbrukere kan ha ulike forståelse av forskjellen mellom varer og tjenester som selges i fysiske kanaler sammenlignet med nettkanaler. Oppfattet nytte, oppfattet bruk og oppfattet risiko er antatt å være de tre viktigste årsakene til forbrukernes intensjon om og adopsjon av Internetthandel.

Denne empiriske artikkelen tar for seg generelle områder innen for e-handel, og da spesielt med fokus på nytte, bruk og risiko. Relevansen av artikkelen for rapporten er med hensyn til generell kunnskap om handel over Internett.

Hypotesene i studien er som følger:

- H1: Oppfattet nytte har en signifikant positiv effekt på kundenes intensjon om å benytte e-kanalen.
- H2: Oppfattet enkelhet i bruk har signifikant positiv effekt på kundenes intensjon om å benytte e-kanalen.
- H2a: Det positive forholdet mellom oppfattet enkelhet i bruk og kundenes intensjon bruk av e-kanalen er sterkere når forbrukere kjøper tjenester enn når de kjøper varer.
- H3: Oppfattet risiko vil ha signifikant motsatt effekt på kundenes intensjon om å bruke e-kanalen.
- H3a: Det motsatte forholdet mellom oppfattet risiko og kundenes intensjon om å bruke e-kanalen vil være sterkere når forbrukerne kjøper varer enn om de kjøper tjenester.

To typer produkter, henholdsvis bøker og banktjenester, ble undersøkt i denne studien, da de er de mest populære produktene som blir solgt på Internett. Spørreskjemaet ble distribuert til 308 universitetsstudenter fra ulike fakultet.

Alle hypotesene fant støtte i datamaterialet som forfatterne brukte. Noe av det viktigste som vises i studien er at produkttype (fysisk vare vs tjeneste) har en signifikant effekt på forholdet mellom oppfattet risiko og kundenes intensjon om bruk av e-kanalen, og på forholdet mellom oppfattet bruk og kundens intensjon om handel over Internett. Effekten som produkttype har på oppfattet risiko og kundenes intensjon om å bruke e-kanalen er mer fremtredende for varer enn for tjenester. Effekten som produkttype har på oppfattet bruk og kundenes intensjon om bruk av e-kanalen, er mer fremtredende ved kjøp av tjenester enn ved kjøp av varer.

Driveere for adopsjon av nye kanaler

Artikkelen av Tim Hughes (2005) beskriver driverne for å opprette en ny salgskanal. Fokus på multikanal kundebehandling skaper en ny dimensjon med hensyn til tradisjonelle segmenteringsmetoder, og krever forståelse for hvordan kunder benytter de ulike kanalene. Det å opprette nye kanaler øker kompleksiteten av administrasjonen av kundene og det kan føre til økende problem med integrasjon av kanalene (Ward 2001). Effektiv administrasjon av kanalene krever at alle kanalene deler kunnskap om kundenes forhold til bedriften (Peppard 2000).

Funnene fra studien illustrerer kompleksiteten ved å adoptere nye kanaler. Ledere må ta hensyn til hvilke påvirkning det å opprette et nytt telefonsenter eller det å skape tilgjengelighet via Internett har på strukturer og prosesser, i tillegg til hvilke effekt det har på organisasjonenes kunder. Artikkelens relevans for denne rapporten er med tanke på å forstå kunder i et multikanalmiljø.

De sentrale spørsmålene i studien som Hughes rapporter fra er:

- 1: Hva er driverne bak en strategisk avgjørelse med hensyn til adopsjon av nye kanaler?
- 2: Hvilke strukturelle områder er relatert til integrering av nye og gamle kanaler med hensyn til å administrere kunder?
- 3: Hvordan har service elementene (mennesker og prosesser) i administrasjonen av kunder blitt påvirket av de nye kanalene?

Fra disse spørsmålene avleder forfatterne noen hypoteser, men ingen av hypotesene er direkte sammenlignbare med hypotesene fra vår studie. Hughes har intervjuet 30 ledere med ulike funksjoner i fire organisasjoner i den finansielle servicesektoren i Storbritannia. Det ble gjennomført individuelle intervjuer. Figur 2.7, figur 2.8 og figur 2.9 oppsummerer resultatet av studien, og gjenspeiler studiens hypoteser.

Figur 2.7 Drivere for adopsjon av nye kanaler

Drivere	Hovedfaktorer
Kostnadsreduksjon og produktivitetsfordeler	Lavere økonomisk bidrag fra nye kanaler Grad av automatisering Muligheten for å flytte administrasjon/ kundeservice/prosesser globalt til lav kost land Kunde villighet til å bruke og benytte lav kost kanaler Selvbetjening Muligheten til å benytte eksisterende kanaler mer effektivt
Potensiale for forretningsutvikling	Kundekrav Pris Type produkt involvert

Figur 2.8 Strukturelle områder relatert til integrert kundeledelse

Forskningsspørsmål	Hovedområder
Strukturelle forhold relatert til integrert kundeledelse	Mangel på integrasjon av metode for respons på kundekommunikasjon Internt fokus på produkt og kanaler i stedet for på kundene Separate funksjonelle siloer Historisk kontekst struktur

Figur 2.9 Virkning av de nye kanalene på mennesker og prosesser

Mennesker	Eksposering av nye områder av organisasjonen for kundekontakt Ansatte involvert Adopsjon av nye roller
Prosesser: integrerte systemer og IT	Utdaterte tekniske systemer og måter å arbeide på Mangel på alminnelig database informasjon Balanse av umiddelbare forretningskrav med langsiktig integrasjon av infrastruktur Mangel på kundeinformasjon
Prosesser: integrert kundekommunikasjon	Behov for kampanje koordinasjon Behov for integrert kundekontakt strategier Behov for effektive prosesser for innsamling og respons på kunders tilbakemeldinger

Innsiktene som er fremstilt i disse tre tabellene illustrerer primært det tredje steget av de fem stegene i multikanal-prosessen som er fremstilt i figur 2.2, men de belyser også enkelte av de andre stegene til en viss grad.

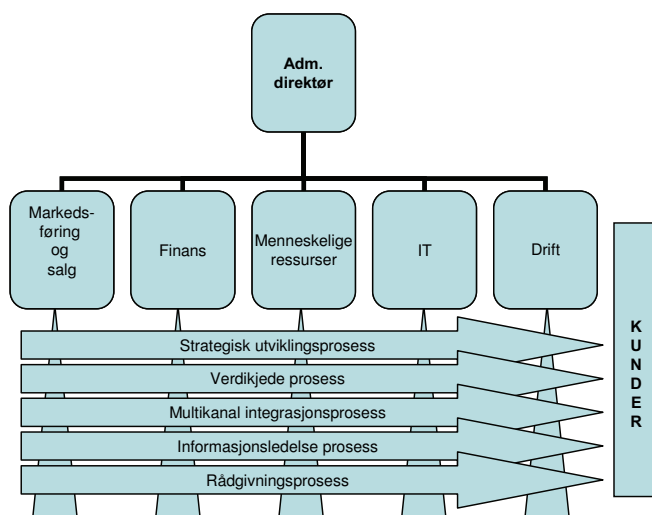
2.6.2 Multikanal-strategi, kundetyper og tilfredshet

Vi går nå over til en artikkel som definerer integrert multikanal-strategi. Her vil vi også se på ulike kundetyper og vi vil komme inn på temaet tilfredshet i en multikanalsetting.

Utvikling av integrert multikanal-strategi

Artikkelen *“The role of multichannel integration in customer relationship management”* av Adrian Payne og Pennie Frow (2004) tar for seg utviklingen av en integrert multikanalstrategi. Payne og Frow sier at en integrert multikanal strategi betyr at man tilbyr kunder flere kanaler å handle i, og man integrerer kanalene uten å påvirke kanalen som kundene velger å benytte. Artikkelen fokuserer også på rollen en multikanal integreringsprosess har for kunderelasjonsledelse (CRM) med hensyn til levering av lønnsomme og langsiktige kunderelasjoner.

Figur 2.10 Kunderelasjonsledelse som en kryssfunksjonell aktivitet



Artikkelen har en relevans for vår studie når det gjelder integrasjon av kanaler. For å kunne levere en førsteklasses kundeopplevelse i og blant salgskanaler, er det viktig å ha en integrert multikanalstrategi som har støtte fra både ansatte og ledelsen. For å få til dette bør man først og fremst tilby flere salgskanaler hvor det kommer frem at en multikanalstrategi vil være til

fordel for kundene og ikke nødvendigvis bare for bedriften. Disse sammenhengene er belyst i figur 2.10. For det andre er det viktig å kommunisere tydelig internt i bedriften slik at de ansatte forstår viktigheten av å ha flere kanaler. For det tredje må kundebehandlingen endres. Teknologi som støtter integrasjon av flere kanaler bør tas i bruk. Man bør også være klar over muligheten for at en kanal vil komme til å 'sabotere' en annen kanal eller legge hindringer i veien for denne.

Automatisering av berøringspunkt

Pant og Wagner (2006) forklarer hvordan Extensible Markup Language (XML) kan benyttes for å knytte ulike typer kommunikasjonskanaler sammen for så å utvikle et berøringspunkt. XML har vært en av de ledende teknologiene for integrasjon. Formålet er å foreslå et rammeverk for berøringspunkt som benytter XML teknologien til å integrere flere kommunikasjonskanaler. Denne artikkelen er relevant for denne rapporten med hensyn til definering av berøringspunkt og integrering av salgskanaler. Denne artikkelen er av strategisk art og har ingen hypoteser.

Ett av hovedpoengene i artikkelen er at integrering av berøringspunktene basert på XML teknologi kan redusere design-, utviklings-, ledelses- og vedlikeholdskostnader. Et berøringspunkt beskrives som en prosess og lokalisering hvor kunder interagerer med en organisasjon. Eksempler på berøringspunkt er kundeservice- og support, og oppsøkende salg.

En forbedring av berøringspunktene kan oppnås ved adopsjon av to strategier; automatisering og integrasjon. *Automatisering* av berøringspunkt henspeiler bruk av teknologi ved interaksjon mellom kunder og kundeservice-avdelingen for å øke effektiviseringen av salgs- og løsningsprosesser. Målet med automatisering av berøringspunktene er å tilfredsstille kundenes behov og tilby automatiske løsninger ved hjelp av tilgjengelig teknologi. *Integrasjon* av kanaler letter dette ved å forbedre kommunikasjonsprosessen. Den sørger for en sentralisert kommunikasjonsstruktur og standardiserer informasjonen i systemet.

Integrasjon av berøringspunkt er et resultat av tre prosesser; kanalintegrasjon, ekstern integrasjon og intern integrasjon. Kanalintegrasjon betyr å integrere forskjellige medier, som telefon, fax, epost osv. Ekstern integrasjon betyr å koble sammen beskyttede data med forretningspartnere for å strømlinjeforme aktiviteter i verdikjeden. Intern integrasjon betyr å knytte sammen organisasjonsmessige enheter og forretningsprosesser for å synkronisere dataene.

Hvorvidt bruk av nettkanal leder til bruk av andre kanaler

Den empiriske artikkelen ”Multichannel retailing: a case study of early experiences” av Dholakia, Zhao og Dholakia (2005) tar for seg hvordan kunder som hovedsakelig handler via katalog, butikk og Internett benytter ulike kanaler. Et funn er at de kundene som hovedsakelig benytter Internett når de skal handle, har en større sannsynlighet for å ta i bruk andre kanaler. Relevansen av artikkelen for denne rapporten er fokuset på ulike kundetyper og hvilke kanal de først tar i bruk ved kjøp av produkter. Artikkelen tar for seg hvilke kundetyper som høyst sannsynlig vil ta i bruk nye kanaler.

Hypotesene i artikkelen er:

- H1: Kunder vil hovedsaklig handle i bedrifters tradisjonelle og etablerte kanaler.
- H2: Ved gjentagende kjøp vil kundene utvikle kanallojalitet.
- H3: Det er mer sannsynlig at kunder av en multikanalaktør som øker graden av salg gjennom flere kanaler, tar i bruk flere kanaler ved kjøp av produkter enn at de erstatter en ny og tilgjengelig kanal med den allerede etablerte kanalen.
- H4: I en multikanal setting er det mer sannsynlig at kundene skifter mellom like salgskanaler enn mellom ulike salgskanaler.
- H5: I en multikanal setting handler kundene flere produkter per kjøp gjennom Internett enn gjennom tradisjonelle kanaler.
- H6: I en multikanal setting handler kundene for mer per kjøp i et fysisk utsalgssted enn i andre kanaler.
- H7: I en multikanal setting leveres færre produkter tilbake til en butikk enn i andre kanaler. Videre vil antall tilbakeleveringer av produkter kjøpt via Internett være færre enn for katalogkanalen.

For å analysere kundeferd i en multikanal setting, benyttet Dholakia, Zhao og Dholakia kjøpsdata fra et veletablert aktør med kun fysiske kanaler som butikk og katalog. Databasen med kundeferd inneholdt 5 millioner kunder, og kundegrunnlaget for denne artikkelen er kunder som har kjøpt minst én gang de 24 månedene som studiene pågikk, og som hadde handlet hos bedriften etter at de begynte å selge via Internettkanalen.

Hovedspørsmålet i studien var: Hvordan reagerer kunder på økningen i shopping formater? Mer spesifikt ønsker studien å kartlegge hvorvidt den ordinære salgskanalen som kundene benytter seg av påvirker gjenkjøp, hvorvidt antall produkter kjøpt er relatert til hvilken kanal kunden handlet i, hvorvidt antall dollar brukt per kjøp er relatert til hvilken kanal kunden

handlet i, og hvorvidt tilbakelevering av produkter og omsetning er relatert til kanalen hvor kjøpet ble gjennomført i.

Flere kanaler tilbyr økt tilgjengelighet. Forfatterne kommer frem til at bytting av kanal har høyere sannsynlighet blant like kanaler (katalog og Internett) enn ved ulike kanaler (katalog og butikk). Funnene bekrefter hypotesene H1, H2, H3 og H4. Hypotesene er ikke direkte sammenlignbare med hypotesene i vår studie.

Faktorer som påvirker kundetilfredshet

Formålet med denne empiriske artikkelen, som er skrevet av Xiaoni Zhang, Victor Prybutok og Albert Huang (2006) er å undersøke den potensielle effekten ulike faktorer har på Internettjenester. Det som undersøkes er kundetilfredshet, og studien ser på faktorer som karakteristika av websiden, brukernes tidligere erfaringer, opplevd bekvemmelighet, tilfredshet og intensjonen for å benytte seg av tjenesten.

Studien har noe relevans for denne rapporten, og det gjelder da med hensyn til hva som påvirker tilfredshet og da spesielt med tanke på karakteristika ved nettside. Ingen av hypotesene i denne studien er direkte sammenlignbare med våre hypoteser.

Hypotesene som presenteres i Zhang et. al. (2006) er:

- H1: Brukerdyktighet er assosiert med tilfredshet mot Internettjenesten.
- H2: Oppfattet bekvemmelighet er positivt assosiert med tilfredshet mot Internettjenesten.
- H3: Websidens karakteristika er korrelert med oppfattet bekvemmelighet.
- H4: Oppfattet sikkerhet er korrelert med tilfredsheten mot Internettjenesten.
- H5: Tilfredshet er korrelert med intensjonen til å bruke Internettjenesten.

Data ble samlet inn ved å sende ut 1550 spørreskjemaer til studenter ved to store universiteter i USA. Totalt 704 spørreskjemaer ble besvart.

Studien konkluderer med at brukertilfredshet til en Internettjeneste blir påvirket av oppfattet bekvemmelighet, oppfattet sikkerhet og brukerkarakteristika. Den oppfattede bekvemmeligheten av Internettjenesten er påvirket av websidens karakteristika, inkludert brukervennlighet og respons. Dette viser at tilfredshet påvirker intensjonen om fremtidig bruk. På bakgrunn av dette bør leverandører av Internettjenester finne måter å

forbedre brukervennligheten på, i tillegg til at de bør svare raskere på henvendelser fra kunder. Internettjenester bør være brukervennlige, de bør ha kontaktinformasjon lett synlig og de bør inneholde interne søkemotorer og blogger.

2.6.3 Sømløshet og skifting mellom kanaler

Sømløs integrasjon

Jai Ganesh (2004) drøfter hvilken virkning web tjenester har på multikanalintegrasjon, kundenes kjøpsprosess og på hvordan effektivt organisere kjøpsatferd som konkurransefortrinn. Artikkelen har relevans for denne rapporten da den fokuserer på å tilby kunder en multikanal handleopplevelse. Ganesh peker på viktigheten av å tilby kunder flere berøringspunkt, som butikker, Internett, telefonsentre, mobil, kiosker og i en viss grad interaktiv TV.

Ganesh tar for seg tre ulike fremtidsscenarioer. Målet er å forstå kundeatferd i ulike kanaler og samtidig se på de ulike måtene kunder interagerer med bedrifter. Ganesh mener at bedrifter må sømløst integrere alle salgskanalene sine om de ønsker at kundene skal kjøpe hos dem igjen (Ganesh 2004:141). Som vi også eksemplifiserer i denne rapporten, kommer det frem av artikkelen at integrasjon mellom Internett og butikk er for eksempel når kunder kan sjekke varebeholdningen for et produkt på Internett og dermed reservere den, for så å hente produktet i butikk.

Det kommer også frem av artikkelen at en undersøkelse av 63 bedrifter, gjennomført av Shop.org og Boston Consulting Group (2001), viste at selv for seks-sju år siden var de mest lønnsomme kundene multikanalkunder – dvs. kunder som søker etter informasjon og kjøper produkter og tjenester både på Internett og i butikker. På grunn av dette er det viktig å fokusere på en multikanalstrategi.

Artikkelen konkluderer med at bedrifter må tilby en uniform kjøpsopplevelse i alle kanaler. Dette vil maksimere fokus på å holde på kundene og samtidig forbli konkurransedyktige i fremtiden (Ganesh 2004: 146). En annen konklusjon er at man bør øke fokuset på ulike segmenteringsstrategier i de ulike salgskanalene, noe som er fokus i vår studie også.

Michael Ker publiserte en artikkel i Chain Store Age i august 2004 hvor hovedfokuset er kunders forventning om sømløs integrering av kanaler.

Kunder forventer å kunne kjøpe et produkt på nettet for så å kunne levere det tilbake i butikk i tillegg til å kunne kjøpe et produkt online for så å hente det i butikk. Det er viktig at alle transaksjoner er tilgjengelige i alle kanaler. Fokus på sømløs integrasjon av salgskanaler kan resultere i lojale kunder. Sømløs integrasjon av salgskanaler er et av hovedfokusene i denne rapporten. Vi ser også på hvorvidt sømløshet har en effekt på kundetilfredshet og lojalitet.

Tradisjonelle detaljister behandler sine salgskanaler som separate enheter, også med hensyn til lager, ordre og kundeservice. Og dette til tross for at enkelte studier viser at multikanalkunder handler for mer enn fire ganger så mye som singelkanalkundene. Detaljister som ikke tilbyr sine kunder en sømløs og integrert multikanal opplevelse overlater omsetning til sine konkurrentene.

Forhold som kan føre til bytting av kanaler

Denne empiriske artikkelen av Alok Gupta, Bo-Chiuan Su og Zhiping Walter (2004) har som formål å analysere hvordan kunder bytter kanal og samtidig identifisere operative karakteristika av kjøpsprosessen som leder til bytting av kanal. Studien har også som hensikt å fastslå hvilke kunder som mest sannsynlig vil handle på Internett i stedet for i tradisjonelle butikker, og samtidig identifisere deres karaktertrekk. På bakgrunn av innsikter om kjøpsprosessen har denne studien identifisert fem faktorer som påvirker kunder til å bytte fra å handle offline til å handle online. Disse fem faktorene er: kanalrisiko, intensjon for pris søk, anstrengelse for søk, anstrengelse for evaluering og leveringstid.

Denne artikkelen har relevans for vår studie med hensyn til kanalsamspill og hvorfor kunder bytter kanaler. Hypotesene kan ikke direkte sammenlignes med våre hypoteser for kanalsamspill. Relevansen er av mer generell art.

En teoretisk modell som forklarer intensjonen for bytting av kanal ble testet på 337 kunder. Det ble gjennomført en pilotstudie i tillegg til hovedstudien. Spørreundersøkelsen ble distribuert til 50 000 kunder via Internett. Listen med e-postadresser ble kjøpt av en privat bedrift. Kun 18 988 kunder mottok spørreskjemaet. Responsraten var kun 2 % (337 personer). Studien viser resultater som dette: Kunder har en tendens til å bytte til online kanalen hvis deres intensjoner om kjøp online er høyere enn intensjonen for kjøp offline. Og: nytten kundene oppnår ved kjøp online må være større enn nytten de oppnår ved kjøp i tradisjonelle kanaler for at de skal bytte kanal.

Kunder kan ha lav toleranse for feil

Lukas P. Forbes, Scott W. Kelley og K. Douglas Hoffmann publiserte i 2005 en artikkel med formål å utvikle ulike former for feil- og kompensasjonsstrategier når det gjelder handling på Internett. Artikkelen tar systematisk for seg typer av feil som oppstår ved e-handel og de mest brukte typene av kompensasjonsstrategier. Studien innehar ikke hypoteser, men baserer funnene på tidligere forskning. Det har også blitt gjennomført personlige intervjuer av 81 studenter fra to ulike universiteter i USA. Respondentene ble bedt om å rapportere fem erfaringer de har hatt ved kjøp av produkter på Internett. Totalt 377 kritiske erfaringer ble rapportert. Respondentenes erfaringer med e-handel resulterte i to hovedgrupper av feil, og en rekke kompensasjonsstrategier. Det fører for langt å gå inn på disse kompensasjonsstrategiene her.

Dataene indikerer at uansett form for kompensasjonsstrategi, så er det lite sannsynlig at Internettkundene vil handle hos den samme aktøren igjen. Dette betyr at Internettkundene sannsynligvis vil vurdere andre alternativer selv om den aktuelle aktøren har gjort sitt beste for å opprettholde kundeforholdet. Dette tydeliggjør hvor enkelt det er for kundene å bytte Internettaktør. Byttekostnadene ved å skifte Internettaktør er derfor lave, og bedriftene må fokusere på å unngå slike feil.

Bytting av kanal

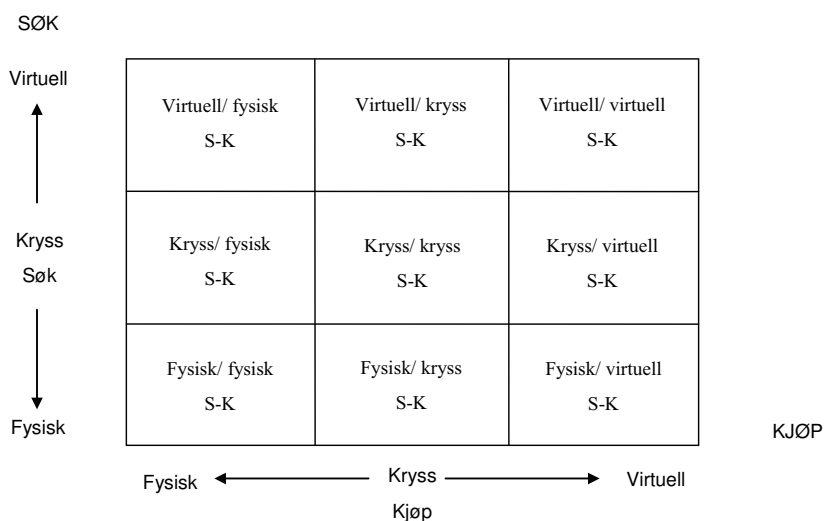
Artikkelen "*Search-purchase strategies of multichannel consumers*" av Shim, Eastlick og Lotz (2004) tar for seg hvorvidt kunders strategier for søk og kjøp kan fungere som et segmenteringsverktøy for å bedre kunne forstå kundenes kanalvalg. Søk kan gjøres enten fysisk eller virtuelt, og kjøp kan gjøres enten i en fysisk kanal eller over nettet. Shim, Eastlick og Lotz definerer "søk-kjøp" kanalvalgstrategi som hvordan kunder velger informasjonskanal for å lære om og kjøpe produkter og tjenester. *Søk* definerer forfatterne som kundenes aktive søk etter informasjon på Internett eller i fysiske utsalgssted. *Kjøp* definerer de som kundenes valg av innkjøpssted (via Internett eller i fysisk kanal).

Shim, Eastlick og Lotz har utarbeidet en matrise med ni ulike kanalvalg for søk og kjøp av produkter og tjenester. Figur 2.11 viser hvordan Shim et al fremstiller ni ulike valg av kanal ved informasjonssøk og kjøp av varer/tjenester. Artikkelen innehar to hovedhypoteser, og det er spesielt hypotese 2 som er av relevans for denne rapporten.

H2: Kunder som hovedsaklig benytter fysisk kanal til både søk og kjøp, vil søke andre fordeler enn de kundene som i liten eller stor grad benytter virtuelle kanaler i søk-kjøp prosessen.

Innsamling av data ble gjennomført ved å sende ut to ulike spørreskjema til et tilfeldig utvalg av 5.000 husholdninger i USA med uttrekkskriterier som stat, kjønn og alder. 2.500 husholdninger mottok spørreskjema som omhandlet innkjøp av bøker, mens de resterende 2.500 husholdningene mottok spørreskjema som omhandlet kjøp av klær. Det ble returnert 519 spørreskjemaer, noe som resulterte i en responsrate på 10,4%. Av de 519 returnerte skjemaene, var 54% fra respondenter som mottok skjema om kjøp av bøker, mens 46% var fra respondenter som hadde mottatt skjema om kjøp av klær.

Figur 2.11 Kanalvalg for søk og kjøp



Denne hypotesen (H2 over) tar for seg i hvilken grad ulike kundetyper er forskjellig fra hverandre, og da spesielt med hensyn til at kunder som hovedsakelig både søker etter informasjon og kjøper produkter i fysiske kanaler, er forskjellig fra kunder som søker etter informasjon og kjøper produkter og tjenester i virtuelle kanaler. En slik vinkling fokuserer også vi på i denne rapporten, og det er derfor vi i alle analyser deler inn i resultater for multikanalkunder, tradisjonelle kunder og nettkunder. Matrisen er av relevans for vår studie da den presenterer hvordan kunder bytter kanal med hensyn til søk etter informasjon og kjøp av produkter og tjenester. Det

tilsvarende forholdet analyserer vi i kapittel 8 om kanalsamspill. Artikkelen til Shim et. al. fokuserer på informasjonsinnhenting i både fysisk kanal og på Internett før kjøp i fysisk kanal eller på Internett, slik vi gjør i den foreliggende rapporten.

Dette avslutter gjennomgangen av de nyere artiklene som virket relevante for multikanalfeltet. Vi har lagt en del av forståelsen som disse artiklene representerer til grunn i arbeidet med Multikanalprosjektet. For eksempel bygger vi på Steinfelds artikkel når det gjelder hvilke kilder til fordeler som detaljister med både fysisk kanal og nettkanal har i forhold til detaljister som bare selger i en nettkanal.

2.7 Presentasjon av hypotesene som testes i rapporten

Vi skal nå presentere hypotesene som skal testes i denne rapporten. Vi har 5 indikatorer for det vi skal forklare variasjonen i. Det er tilfredshet med bedriften; tilfredshet med nettkanalen; lojalitet til fysisk kanal; lojalitet til nettkanal; og lojalitet til bedrift. Hypotesene nummereres på denne måten.

- Hypotese 1 gjelder tilfredshet med bedriften
- Hypotese 2 gjelder tilfredshet med nettkanalen
- Hypotese 3 gjelder lojalitet til fysisk kanal
- Hypotese 4 gjelder lojalitet til nettkanal
- Hypotese 5 gjelder lojalitet til bedrift

For hver av disse fem vil vi teste en hypotese for hver av de tre uavhengige variablene. De uavhengige variablene er sømløshet, informasjonsinnhenting, og kanalsamspill. Dette gir 15 hovedhypoteser.

Videre har vi 4-6 indikatorer for hver av de tre uavhengige variablene. Antall indikatorer per variabel er:

Sømløshet:	4 indikatorer
Informasjonsinnhenting:	6 indikatorer
Kanalsamspill:	6 indikatorer

Vi presenterer de 15 hovedhypotesene i dette delkapitlet, dvs. vi presenterer hver av de 5 hypotesene for sømløshet, hver av de 5 for informasjonsinnhenting, og hver av de 5 for kanalsamspill. I noen av tilfellene presenterer vi også hypotesene for hver av indikatorene for sømløshet, informasjonsinnhenting og kanalsamspill.

For en fullstendig oversikt over alle hypotesene viser vi til tabell 2.3 og for en verbal presentasjon av alle hypotesene viser vi til vedlegget. Vi rapporterer resultatene om betydningen av sømløshet for de 5 indikatorene for avhengig variabel i kapittel 6, mens vi i kapittel 7 rapporterer resultatene om informasjonsinnhenting, og vi rapporterer resultatene om kanalsamspill i kapittel 8.

2.7.1 Hypoteser om sømløshet

Sømløshet mellom fysisk kanal og nettkanal er positivt for både tilfredshet og lojalitet for fysisk kanal så vel som for nettkanalen. Derfor er det samme virkning (dvs. samme fortegn) både for virkningen for begge typer kanaler for både tilfredshet og lojalitet. Generelt vil vi si at en økning i sømløshet øker både tilfredsheten og lojaliteten.

Vi har en hovedhypotese om relasjonen mellom sømløshet og hver av de 5 indikatorene for avhengig variabel. Først har vi en hovedhypotese om relasjonen mellom sømløshet og tilfredshet med bedriften.

H1: En økning i sømløshet øker tilfredsheten med bedriften.

Vi har 4 indikatorer for sømløshet mellom butikk og nett:

- (a) visuell likhet
- (b) lik pris
- (c) likt utvalg
- (d) lik service.

Vi presenterer i detalj hvordan sømløshet påvirker tilfredshet med bedriften, som er den første av de fem indikatorene for avhengig variabel. For de andre fire indikatorene for avhengig variabel presenterer vi bare det vi kaller hovedhypotesen – vi presenterer ikke hypotesene for hver av de fire indikatorene (a)-(d) siden de har samme effekter hele veien.

H1a: En økning i visuell likhet mellom butikk og nett øker tilfredsheten med bedriften.

H1b: Likere pris mellom butikk og nett øker tilfredsheten med bedriften.

H1c: Likere vareutvalg i butikk og nett øker tilfredsheten med bedriften.

H1d: Likere service i butikk og nett øker tilfredsheten med bedriften.

De andre fire indikatorene for avhengig variabel er tilfredshet med nettkanalen; lojalitet til fysisk kanal; lojalitet til nettkanal; og lojalitet til bedrift. For disse indikatorene får vi de følgende hovedhypotesene:

H2: En økning i sømløshet øker tilfredsheten med nettkanalen.

H3: En økning i sømløshet øker lojalitet til fysisk kanal.

H4: En økning i sømløshet øker lojalitet til nettkanal.

H5: En økning i sømløshet øker lojalitet til bedrift.

De neste fem hypotesene vi skal presentere dreier seg om kundenes informasjonsinnhenting og hvordan denne påvirker kundenes tilfredshet og lojalitet.

2.7.2 Hypoteser om kundenes informasjonsinnhenting

Det er fra kundenes side snakk om bruk av informasjonskanaler i større eller mindre grad. Vi skal først presentere hypotesene om hvordan informasjonsinnhenting påvirker tilfredshet med bedriften. Nummereringen av disse hypotesene starter med nummer 6, som er den hovedhypotesen om hvordan aktiviteten i informasjonsinnhenting påvirker kundenes tilfredshet med bedriften. Deretter får vi hypotesene for hver av de seks indikatorene for informasjonsinnhenting. Dette er:

- (a) orientering i butikker eller i telefon (dvs. i fysisk kanal)
- (b) søk i trykket reklame, brosjyre og/eller prisliste
- (c) søk av informasjon gjennom venner og bekjente
- (d) søk på bedriftens nettside
- (e) søk på Internett generelt, for eksempel via Google eller Kvasir
- (f) søk av informasjon gjennom å lese e-poster eller nyhetsbrev som bedriftene sender ut

H6: Når kundene øker aktiviteten i informasjonsinnhenting øker deres tilfredshet med bedriften.

Når det gjelder informasjonsinnhenting er det ikke alltid samme virkning for hver av del-hypotesene. Vi får av og til ulik virkning om vi ser på de ulike informasjonskildene. Det er motsatte effekter når man orienterer seg i én kanal og vi ser på tilfredsheten for en annen kanal (for eksempel når kundene søker oftere på bedriftens nettside så minker deres lojalitet til fysisk kanal, jf

H8d). Og det er motsatte effekter når kundene søker på Internett generelt og vi studerer tilfredshet med bedriften (se for eksempel H6e).

H6a: Når kundene orienterer seg mer i butikkene/per telefon øker deres tilfredshet med bedriften.

H6b: Når kundene søker oftere i trykket reklame, brosjyre og/eller prisliste øker deres tilfredshet med bedriften.

H6c: Når kunder er mer aktive i å søke informasjon gjennom venner og bekjente så øker kundenes tilfredshet med bedriften.

H6d: Når kundene søker oftere på bedriftens nettside øker deres tilfredshet med bedriften.

H6e: Når kundene søker oftere på Internett (Google, Kvasir el. l.) *reduseres* deres tilfredshet med bedriften.

H6f: Når kundene er mer aktive i å lese e-poster eller nyhetsbrev som bedriften sender ut så øker deres tilfredshet med bedriften.

Hovedhypotesene om relasjonen mellom informasjonsinnhenting og tilfredshet med nettkanalen er:

H7 Når kundene øker aktiviteten i informasjonsinnhenting øker deres tilfredshet med nettkanalen.

Del-hypotesene for relasjonen mellom informasjonsinnhenting og tilfredshet med nettkanalen vil vi presentere slik:

H7a: Når kundene orienterer seg mer i butikkene/per telefon *reduseres* deres tilfredshet med nettkanalen.

H7b: Når kundene søker oftere i trykket reklame, brosjyre og/eller prisliste *reduseres* deres tilfredshet med nettkanalen.

H7c: Når kunder er mer aktive i å søke informasjon gjennom venner og bekjente så øker kundenes tilfredshet med nettkanalen.

H7d: Når kundene søker oftere på bedriftens nettside øker deres tilfredshet med nettkanalen.

H7e: Når kundene søker oftere på Internett (Google, Kvasir el. l.) *reduseres* deres tilfredshet med nettkanalen.

H7f: Når kundene er mer aktive i å lese e-poster eller nyhetsbrev som bedriften sender ut så øker deres tilfredshet med nettkanalen.

De andre tre hovedhypotesene for informasjonsinnhenting er disse:

H8 Når kundene øker aktiviteten i informasjonsinnhenting øker deres lojalitet til fysisk kanal.

H9: Når kundene øker aktiviteten i informasjonsinnhenting øker deres lojalitet til nettkanalen.

H10 Når kundene øker aktiviteten i informasjonsinnhenting øker deres lojalitet til bedriften.

For noen av del-hypotesene er det negative virkninger selv om hovedhypotesen presenterer en positiv relasjon. For detaljert fremstilling av alle del-hypotesene viser vi til tabell 2.2 og til vedlegget.

Bruk av informasjonskanaler kan ved første øyekast ligne på det vi omtalte i kanalsamspill, som går på hvor ofte man henter informasjon på Internett. Kanalsamspill slik vi bruker begrepet i denne rapporten dreier seg imidlertid om informasjonsinnhenting før *kjøp* i en bestemt kanal, og det skiller seg fra aktiviteten i selve informasjonssøkingen.

2.7.3 Hypoteser om kanalsamspill

Vi skal nå presentere hypoteser om hvordan kanalsamspill påvirker tilfredshet med bedriften. Vi starter med å presentere hypoteser for hver av de seks indikatorene for kanalsamspill som vi har i vår studie. De dreier seg om økt bruk av Internett som informasjonskilde før kunden *handler* i en av de følgende kanalene:

- (a) i butikk
- (b) på Internett
- (c) i en av bedriftens fysiske kanaler
- (d) på bedriftens nettside
- (e) på konkurrentenes nettsider, og
- (f) i konkurrentenes fysiske kanal

Hovedhypotesen for relasjonen mellom kanalsamspill og tilfredshet hos bedriften er:

H11: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling i butikk/hos konkurrenten øker tilfredsheten med bedriften.

Når det gjelder kanalsamspill så er det to tilfeller hvor det er motsatte effekter:

- når man samler informasjon i én kanal og handler i en annen kanal.
- når man samler informasjon på Internett generelt og handler i en av konkurrentens kanaler (se H12b).

Vi får dermed de følgende del-hypotesene for hypotese nummer 11:

H11a: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling i butikk øker tilfredsheten med bedriften.

H11b: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling på Internett reduserer tilfredsheten med bedriften.

H11c: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling i en av bedriftens fysiske butikker øker tilfredsheten med bedriften.

H11d: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling på bedriftens nettside øker tilfredsheten med bedriften.

H11e: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling på konkurrentenes nettsider reduserer tilfredsheten med bedriften.

H11f: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling i konkurrentenes forretninger reduserer tilfredsheten med bedriften.

De andre hovedhypotesene for kanalsamspill er disse:

H12: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling i butikk/hos konkurrenten øker tilfredsheten med nettkanalen.

H13: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling i butikk/hos konkurrenten øker lojaliteten til fysisk kanal.

H14: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling i butikk/hos konkurrenten øker lojaliteten til nettkanalen.

H15: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling i butikk/hos konkurrenten øker lojaliteten til bedriften.

For en nærmere presentasjon av hypotesene for hvordan kanalsamspill påvirker de andre fire indikatorene for avhengig variabel viser vi også her til presentasjonen i vedlegget og til tabell 2.3. Dette gjelder indikatorene tilfredshet med nettkanalen; lojalitet til fysisk kanal; lojalitet til nettkanal; og lojalitet til bedriften.

Tabell 2.2 Hypoteser: betydningen av sømløshet, informasjonsinnhenting og kanalsamspill på tilfredshet og lojalitet

	Tilfredshet med		Lojalitet til		
	Bedriften	Nettkanalen	Fysisk kanal	Nettkanalen	Bedriften
Sømløshet					
Visuell likhet	+	+	+	+	+
Lik pris	+	+	+	+	+
Likt utvalg	+	+	+	+	+
Lik service/ brukervennlighet	+	+	+	+	+
Informasjonsinnhenting					
Orientering i butikk/ per telefon	+	÷	+	÷	+
Informasjonssøk i trykket reklame/ materiell	+	÷	+	÷	+
Informasjonssøk via venner og bekjente	+	+	+	+	+
Informasjonssøk på bedriftens nettside	+	+	÷	+	+
Informasjonssøk på Internett	÷	÷	÷	÷	÷
Lesing av e-post og nyhetsbrev	+	+	+	+	+
Kanalsamspill - søk på Internett/ bedriftens nettside før handling:					
I butikk/ per telefon	+	+	+	+	+
På Internett	÷	+	÷	+	÷
I bedriftens fysiske kanaler	+	+	+	+	+
På bedriftens nettsider	+	+	÷	+	+
På konkurrentenes nettsider	÷	÷	÷	÷	÷
I konkurrentenes butikker/ telefon	÷	÷	÷	÷	÷

Tabell 2.3 Hypoteser: betydningen av sømløshet, informasjonsinnhenting og kanalsamspill på tilfredshet og lojalitet.

	Tilfredshet med		Lojalitet til		
	Bedriften	Nettkanalen	Fysisk kanal	Nettkanalen	Bedriften
Sømløshet					
Visuell likhet	+ (H1a)	+ (H2a)	+ (H3a)	+ (H4a)	+ (H5a)
Lik pris	+ (H1b)	+ (H2b)	+ (H3b)	+ (H4b)	+ (H5b)
Likt utvalg	+ (H1c)	+ (H2c)	+ (H3c)	+ (H4c)	+ (H5c)
Lik service/ brukervennlighet	+ (H1d)	+ (H2d)	+ (H3d)	+ (H4d)	+ (H5d)
Informasjonsinnhenting					
Orientering i butikk/ per telefon	+ (H6a)	÷ (H7a)	+ (H8a)	÷ (H9a)	+ (H10a)
Informasjonssøk i trykket reklame/ materiell	+ (H6b)	÷ (H7b)	+ (H8b)	÷ (H9b)	+ (H10b)
Informasjonssøk via venner og bekjente	+ (H6c)	+ (H7c)	+ (H8c)	+ (H9c)	+ (H10c)
Informasjonssøk på bedriftens nettside	+ (H6d)	+ (H7d)	÷ (H8d)	+ (H9d)	+ (H10d)
Informasjonssøk på Internett	÷ (H6e)	÷ (H7e)	÷ (H8e)	÷ (H9e)	÷ (H10e)
Lesing av e-post og nyhetsbrev	+ (H6f)	+ (H7f)	+ (H8f)	+ (H9f)	+ (H10f)
Kanalsamspill - søk på Internett/ bedriftens nettside før handling:					
I butikk/ per telefon	+ (H11a)	+ (H12a)	+ (H13a)	+ (H14a)	+ (H15a)
På Internett	÷ (H11b)	+ (H12b)	÷ (H13b)	+ (H14b)	÷ (H15b)
I bedriftens fysiske kanaler	+ (H11c)	+ (H12c)	+ (H13c)	+ (H14c)	+ (H15c)
På bedriftens nettsider	+ (H11d)	+ (H12d)	÷ (H13d)	+ (H14d)	+ (H15d)
På konkurrentenes nettsider	÷ (H11e)	÷ (H12e)	÷ (H13e)	÷ (H14e)	÷ (H15e)
I konkurrentenes butikker/ telefon	÷ (H11f)	÷ (H12f)	÷ (H13f)	÷ (H14f)	÷ (H15f)

3 Metode

Vi har intervjuet ledere i bedriftene som deltar i Multikanalprosjektet, og vi har intervjuet kunder i de samme bedriftene. Intervjuene av lederne var basert på et kvalitativt opplegg mens kundene ble intervjuet gjennom en survey. Vi skal gå nærmere inn på disse undersøkelsene.

I flere av kapitlene i rapporten vil vi gjøre en del regresjonsanalyser for å analysere hva som forklarer variasjon i tilfredshet med nettkanal og tilfredshet med bedrift samt lojalitet til fysisk kanal, lojalitet til nettkanal og lojalitet til bedrift.

I kapittel 6, 7, og 8 presenteres funn for sømløshet, informasjonsinnhenting og kanalsamspill. Først gjennomfører vi en faktoranalyse, og deretter presenterer vi en oversikt over hvilke indikatorer som slår signifikant ut. Til slutt viser vi hvordan hver indikator for sømløshet, for informasjonsinnhenting, og for kanalsamspill slår ut på tilfredshet og lojalitet for tre kundetyper. Noen av svaralternativene er åpne, og andre er lukkede.

Det er viktig å vurdere hvor god en undersøkelse er, og det er i denne sammenhengen man vurderer reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet). *Validitet* tar for seg hvor godt man måler det man har til hensikt å måle. Selv om et mål har høy reliabilitet, er det ikke nødvendigvis sikkert at validiteten er høy (Gripsrud et al 2004:72-73). *Reliabilitet*, på et overordnet nivå, dreier seg om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige. Dette betyr at om man gjentar undersøkelsen med den samme metoden, eller med andre metoder, vil man da få det samme resultatet? Dette betyr at de tilfældige feilene som alltid oppstår må være minst mulige for at undersøkelsen skal være reliabel. Når man gjentar en undersøkelse som man selv har gjennomført på et tidligere tidspunkt, så er det et krav å nøye beskrive gangen i selve undersøkelsen, hvordan begrepene er blitt målt (operasjonalisert), hvordan utvalgene er blitt gjort og hvordan selve analysene foregikk (Gripsrud et al 2004:72-73). Dette vil vi se nærmere på i dette kapitlet.

En begrensning i vårt datamateriale er at vi bare har intervjuet kunder i Oslo og Akershus. Grunnen for å gjøre dette er at vi ville ha inntrykk fra kunder i et storbyområde. Dessuten ønsket vi å rekruttere noen intervjuobjekter fra fysiske salgskanaler som forretninger. Dette er et omfattende arbeid og må derfor begrenses geografisk; på den måten måtte vi begrense oss til et fåtall av fylkene i Norge. Når det er sagt, presenterer vi her data for kunder av

store bedrifter som satser seriøst på å utvikle en multikanalstrategi. I et forskningsarbeid må man alltid foreta noen avgrensninger, og vi mener at disse avgrensningene er de som best vil gi oss svar på hovedmålene og delmålene i prosjektet.

3.1 Omtale av ulike spørreskjema benyttet i Multikanalprosjektet

Multikanalundersøkelsen 2006 er en forbrukerundersøkelse rettet mot kunder i varehandelsbransjen og reiselivsbransjen. Multikanalundersøkelsen har som formål både å kartlegge kundenes forhold til Internett og netthandel generelt, deres forhold til én spesifikk varehandels- eller reiselivsaktør og denne aktørens fysiske kanaler og nettkanal. Multikanalundersøkelsen omfatter også spørsmål til tradisjonelle kunder som ikke har handlet på Internett.

Både varehandelskunder og reiselivskunder har mottatt og besvart det samme spørreskjemaet. Det er gjort få tilpasninger med hensyn til om respondentene er varehandelskunder eller reiselivskunder. Noen av bedriftene har lagt til egne spørsmål. I regresjonsanalysene som belyses i denne rapporten, så er disse kontrollvariablene inkludert: alder, kjønn, brutto årsinntekt, husstandens brutto årsinntekt, yrke og utdanning.

3.2 Innsamling og praktisk arbeide

Tre av de åtte bedriftene som deltar i prosjektet sendte ut Multikanalundersøkelsen postalt. To av disse tok selv ansvar for kopiering, pakking og utsendelse. Vi rekrutterte studentassistenter til å ta seg av pakking av de resterende postalundersøkelsene. Deres jobb var å legge Multikanalundersøkelsen og en ferdig frankert svarsendingskonvolutt i en hovedkonvolutt. På forhånd hadde respondentenes navn og adresse blitt trykket på forsiden av spørreundersøkelsen, slik at dette synes i vinduet på hovedkonvolutten.

Studentassistentene bidro også med selve datainnsamlingen i butikk. Vi hadde en studentassistent per innsamlingssted. Vi hadde i alt fem studentassistenter. Deres oppgave var å spørre kunder om de ville delta i Multikanalundersøkelsen 2006.

Videre vil vi kartlegge innsamlingsprosessen av data fra respondentene. Vi starter med hvordan vi mottok kundelister fra bedriftene, før vi går gjennom selve rekrutteringsprosessen i både fysisk kanal og i nettkanalen. Kriteriene

for uttrekk av kunder var at de skulle være *privatkunder* som bodde i Oslo eller i Akershus, og som hadde *handlet minst én gang* hos en av bedriftene de siste 12 månedene.

Rekruttering av kunder i fysisk kanal, enten direkte i butikk eller via postalutsendelse, og rekruttering av kunder via Internett, krever ulike innsamlingsteknikker. Vi tar først for oss innsamling av kundeinformasjon og rekruttering av tradisjonelle kunder før vi tar for oss rekrutteringen av Internettkundene.

Rekruttering i fysisk kanal: Rekruttering av kunder i fysisk kanal ble gjennomført på to måter. For bedrifter med fysisk utsalgssted (5 bedrifter), ble kundene rekruttert direkte i butikk. Det var derfor ikke nødvendig med innsamling av informasjon om kundene på forhånd. For Norli, Vinmonopolet og FotoKnudsen rekrutterte vi kunder på Ski Storsenter, for XXL Sport og Villmark rekrutterte vi kunder på Alnabru Senteret og for Spaceworld rekrutterte vi kunder i butikken i Storgata i Oslo.

Kundene ble oppsøkt av en studentassistent når de var på vei ut av butikken. De ble spurt om de ville bidra til et forskningsprosjekt mellom åtte store norske bedrifter og Handelshøyskolen BI ved å svare på en spørreundersøkelse. De som var positive til å svare på undersøkelsen fikk valget om å svare på spørreundersøkelsen i butikken hvor de ble rekruttert, eller de fikk valget om å ta med spørreskjema hjem, for så å sende det inn til BI i en ferdig frankert konvolutt. De som tok med skjemaet hjem fikk også muligheten til å gå inn på en link, som stod på forsiden av spørreskjemaet og svare via Internett. Det ble utdelt totalt 768 spørreskjemaer i butikk fra henholdsvis fem varehandelsbedrifter. Det ble totalt innsamlet 385 ferdig utfylte spørreskjemaer direkte i butikk og 30 spørreskjemaer ble svart på hjemme og sendt inn per post. Dette betyr at totalt 415 ferdig utfylte spørreskjemaer ble samlet inn i fysisk kanal. Det må dog tas hensyn til at mange kunder kan ha blitt forespurt om deltagelse i undersøkelsen, og så sagt nei. Vi har ikke oversikt over hvor mange kunder som har blitt forespurt deltagelse og som ikke har villet delta. Det er derfor 353 kunder som ikke har respondert på undersøkelsen som de fikk utdelt direkte i butikk. En del av disse kundene har trolig ikke svart på spørreundersøkelsen i det hele tatt, mens en andel kunder kan ha gått inn på linken og svart via Internett. Vi har ingen oversikt over hvor mange som har gjort akkurat dette.

For bedrifter uten fysisk utsalgssted (3 bedrifter), men hvor telefon er fysisk kanal, valgte vi å rekruttere kunder ved å sende ut Multikanalundersøkelsen per post. Vi måtte derfor be bedriftene om lister over kunder som hovedsakelig handler over telefon. Vi fikk adresselister fra de tre bedrifter

som spesifiserer telefon som fysisk kanal. En av disse tre bedriftene er en varehandelsaktør. For denne bedriften sendte vi ut 491 postalundersøkelser, og fikk tilbake 80 skjemaer. Dette tilsvarer en responsrate på 16%. For de to reiselivsbedriftene sendte vi ut totalt 2248 postalundersøkelser og vi fikk 378 responser tilbake. Dette tilsvarer en responsrate på 17%. Dette betyr at for reiselivsbransjen så har hele 1870 av 2248 kunder latt være å svare på undersøkelsen. En andel av disse 1870 kundene kan ha svart via en link på Internett, da det på forsiden av spørreundersøkelsen ble opplyst om denne muligheten. Det er dog lite sannsynlig at en stor andel av disse kundene har gjort akkurat dette. Det er fordi disse kundene er tradisjonelle kunder som hovedsakelig bestiller reise per telefon, og ikke benytter seg av Internett. Det er derfor de har blitt kontaktet per post.

Rekruttering på Internett: Multikanalundersøkelsen ble sendt på e-post som en link, hvor man ved å trykke på linken ble direkte sendt videre til spørreskjemaet. Svarene ble laget i datainnsamlingsverktøyet Conformat. Dette webbaserte verktøyet er godt egnet til å samle inn store mengder data som kan eksporteres direkte til Excel og/eller SPSS- filer for videre analyser.

For å sikre respons fra kunder som hovedsakelig handler via Internett, rekrutterte vi kunder på Internett for samtlige bedrifter. Vi sendte ut totalt 18243 spørreskjema på e-post til åtte bedrifter som representerer både varehandelsbransjen og reiselivsnæringen. Vi mottok totalt 5.536 fullstendig utfylte spørreskjemaer, og dette ga oss en responsrate på snaut 30% i nettkanalen. Om vi ser på bransjene separat, så sendte vi ut totalt 12979 e-postutsendelser til varehandelskunder. Vi mottok 3789 svar, noe som resulterte i en responsrate på 29%. Når det gjelder reiselivsbransjen så sendte vi ut 5944 e-poster. Vi mottok 1747 responder, noe som tilsvarer en responsrate på 29%.

3.3 Tilfeldig utvalg av kunder

Når vi hadde samlet all respons fra fysisk kanal og fra Internettkanalen valgte vi å kjøre analysene, som er presentert i denne rapporten, på kun *et utvalg av kundene*. Vi valgte å gjøre et tilfeldig utvalg av kunder, det vil si et sannsynlighetsutvalg. Karakteristisk for et sannsynlighetsutvalg er at hvert element i populasjonen har den samme sannsynligheten for å bli trukket ut. Når vi velger å gjøre et utvalg, så er formålet at vi skal kunne si noe om den populasjonen som utvalget er hentet fra (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004:142-146).

Vi valgte å gjøre utvalgsstørrelsen lik for hver av de fem varehandelsbedriftene. Vi har valgt å inkludere kun fem av de seks varehandelsaktørene, da den ene aktøren ikke helt kan sees på som en ren varehandelsbedrift. Resultatene fra analysene vil på denne måten gi et mer korrekt bilde av bransjen. Vi trakk derfor tilfeldig ut 500 respondenter per varehandelsbedrift. Dette ga oss totalt 2.500 respondenter fra varehandelsbransjen. Disse fem separate filene med kundedata ble så lagt i én hovedfil som representerer varehandelskunder.

Av dette tilfeldige uttrekket av 2500 varehandelskunder, var 267 respondenter rekruttert i butikk, mens 2233 respondenter ble rekruttert via Internett. Vi valgte også å trekke ut likt antall respondenter fra de to reiselivsbedriftene. Vi trakk tilfeldig ut 800 respondenter per bedrift, og fikk totalt 1.600 respondenter fra reiselivsbransjen. Av disse var 289 respondenter rekruttert via postalutsendelse og 1311 rekruttert via Internett. For begge bransjer har vi et utvalg på totalt 4.100 respondenter, hvor 556 respondenter er rekruttert i fysisk kanal og 3544 er rekruttert via Internett.

Det er utvalget på 2.500 varehandelskunder og 1.600 reiselivskunder som er grunnlag for analysene i denne rapporten. Alle analysene er bygget opp slik at vi skiller mellom resultatene for varehandelskunder og resultatene for reiselivskunder. Vi skiller også mellom hvilke type kunde respondentene er, om de er multikanalkunder, tradisjonelle kunder eller Internettkunder. Vi presenterer også resultater for alle kundetyperne samlet. Resultatene for alle kundetyperne sett under ett, er et veid gjennomsnitt av tallene for henholdsvis tradisjonelle kunder, multikanalkunder og nettkunder.

Scorene for *alle kunder* sett under ett, er veide gjennomsnittsscorer. Det betyr at disse scorene avhenger av antall respondenter som karakteriserer seg som multikanalkunder, tradisjonelle kunder og nettkunder. Om vi ser på tabell 5.6 som et eksempel, så ser vi at fra reiselivsbransjen er det 451 multikanalkunder, 122 tradisjonelle kunder og 1008 nettkunder inkludert i utvalget. Lojalitetsscorene til fysisk kanal for disse kundetyperne er hhv 46, 56 og 20. Dette resulterer i en veid gjennomsnittsscore for alle kundene sett under ett, på 30 poeng. Om vi hadde lagt sammen disse scorene og delt på tre, ville vi fått en gjennomsnittsscore på 41. Men fordi vi her snakker om et veid gjennomsnitt, så blir scoren for alle kundene samlet, kun 30 poeng. Dette er en virkning av at det er betraktelig flere nettkunder med i utvalget, enn multikanalkunder og tradisjonelle kunder. Og fordi nettkundene har en score på kun 20, så veier denne mer enn det scorene for multikanalkundene og tradisjonelle kunder gjør. Dette er årsaken til at det veide gjennomsnittet, for alle kundene sett under ett, er så lavt.

Fokuset i rapporten er hovedsakelig på varehandelsbedriftene og deres kunder, men som nevnt tidligere, så presenterer vi også resultater for reiselivsbedriftene og deres kunder. Vi presenterer resultatene i rapporten ved først å gå gjennom funnene for varehandelsbedriftenes multikanalkunder, tradisjonelle kunder, nettkunder og alle varehandelskundene sett under ett, før vi går noe kortere gjennom funnene for reiselivsbedriftenes kunder. Vi vil også trekke frem likheter og motsetninger mellom kundene i de to bransjene.

3.4 Beskrivelse av respondentene

Vi skal nå se på hvor multikanalkundene, de tradisjonelle kundene og Internettkundene i varehandelsbransjen er rekruttert. Er det en forskjell mellom hvilke kundetype man er og hvor man er rekruttert? Er det for eksempel slik at alle de tradisjonelle kundene er rekruttert i fysisk kanal, eller er en stor andel av dem rekruttert i nettkanalen? Tabell 3.1 og tabell 3.2 viser to krysstabeller som belyser dette, og som vi skal se ble det rekruttert en større andel tradisjonelle kunder gjennom nettkanalen enn nettkunder. I tabell 3.1 ser vi på hvor mange som er rekruttert i henholdsvis fysisk kanal og i Internettkanalen og som er tradisjonelle kunder, multikanalkunder, og nettkunder. Tabell 3.2 fremstiller hvor mange av de tradisjonelle kundene, multikanalkundene og Internettkundene som er rekruttert i fysisk kanal og i nettkanalen.

Vi har i alt 2500 respondenter fra varehandelskunder. Av disse er 258 rekruttert i fysisk kanal og 2233 er rekruttert på Internett. Vi ser at antall respondenter rekruttert i fysisk kanal er noe lavere enn det som ble tilfeldig trukket ut, nemlig 267. Differansen på 9 er en såkalt "missing value". Det betyr at det er 9 respondenter som er rekruttert i butikk som ikke har svart fullstendig på de spørsmålene som kreves for disse kryssanalysene. Av de 2491 respondentene i varehandel er det 793 som er tradisjonelle kunder, det er 1332 som er klassifisert som multikanalkunder, og at det er 366 som er nettkunder.

3.4.1 Varehandelskundene

La oss før se på hvor stor prosentdel av dem som er rekruttert i hver av de to kanalene som er tradisjonelle kunder, hvor stor del som er multikanalkunder, og hvor stor prosentdel som er nettkunder. Vi starter med varehandelskundene. Av de 258 som er rekruttert i fysisk kanal er 214 tradisjonelle kunder, 39 er multikanalkunder, og 5 er nettkunder. Dette er

også fremstilt i tabell 3.1 i linjen som gjelder de som er rekruttert i fysisk kanal.

Vi ser av tabell 3.1 at av dem som er rekruttert i fysisk kanal:

- 82,9% er tradisjonelle kunder, siden dette gjelder 214 av 258 kunder
- 15,1% er multikanalkunder, og
- 1,9% er nettkunder.

Dette forteller oss at ved å rekruttere i fysisk kanal, dvs. enten i forretning eller via telefon eller postutsendelse, så fikk vi i all hovedsak respons fra tradisjonelle kunder. Det er rundt 15% av dem som ble rekruttert i fysisk kanal som vi vil klassifisere som multikanalkunder, og det er 2% av dem som ble rekruttert i fysisk kanal som er nettkunder.

Av de 2233 kundene som er rekruttert i Internettkanalen er det 579 som er tradisjonelle kunder, 1293 som er multikanalkunder, og det er 361 som er nettkunder.

Vi ser av tabell 3.1 at av dem som er rekruttert i Internettkanalen:

- 25,9% er tradisjonelle kunder, siden dette gjelder 579 av 2233 kunder.
- 57,9% er multikanalkunder, og
- 16,2% er nettkunder.

Disse funnene forteller oss at ved rekruttering på Internett fikk vi hovedsakelig respons fra multikanalkunder: De står for over halvparten av alle kundene i varehandel som ble rekruttert i Internettkanalen. Vi fikk også en høyere andel respons fra tradisjonelle kunder enn fra Internettkunder når vi rekrutterte i Internettkanalen. Dette kan synes noe overraskende. Alt i alt synes rekrutteringen fra Internettkanal å gi en slags normalfordeling av respondentene. Hver av de to typene av singelkanalkunder står for rundt 20% av respondentene samlet inn på nettet, mens de aller fleste respondentene handler i begge kanalene.

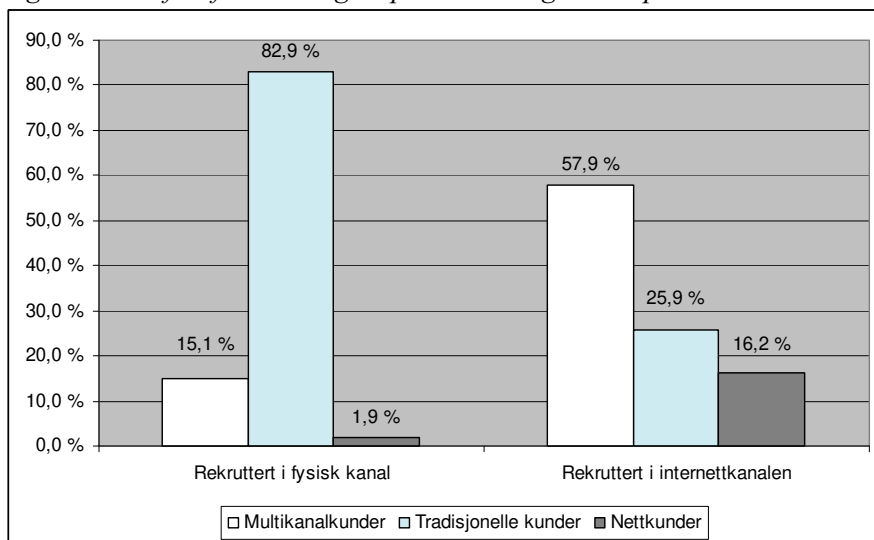
Dette gjør at vi kan bruke datamaterialet uten å si at det er store skjevheter i det. Hvis det for eksempel var en stor overvekt av singelkanalkunder i betydningen nettkunder ut fra rekrutteringen på bedriftenes nettsider, så ville vi har overspilt nettkundenes betydning i de analysene som vi gjør om sømløshet, informasjonsinnhenting og kanalsamspill. Når det gjelder de som er rekruttert i fysisk kanal er det en stor skjevhet i den forstand at nesten 90% av respondentene er tradisjonelle kunder. I vårt datasett er imidlertid bare drøyt 10% av respondentene rekruttert i fysisk kanal. Vi konkluderer derfor med at skjevhetene som er i materialet ikke er store. Vi skal senere

analysere nærmere om det er slik at de som er rekruttert i én kanal er den kundetype som hører til den kanalen. Det foreløpige inntrykket er imidlertid at av dem som er rekruttert i fysisk kanal er det stort sett tradisjonelle kunder, mens av dem som er rekruttert i nettkanalen er meget stor spredning når det gjelder hvilken kundetype de er.

Tabell 3.1 Hvor stor andel av de som er rekruttert i fysisk kanal og i Internettkanal fordeler seg på de tre kundetyperne. Varehandelskunder. Prosentuering basert på rekkesum.

			KUNDETYPE			Totalt
			TK	MKK	NK	
REKRUTTERINGS- KANAL	Fysisk	Antall	214	39	5	258
		Rekrutteringskanal	82,9 %	15,1 %	1,9 %	100,0 %
	Internett	Antall	579	1293	361	2233
		Rekrutteringskanal	25,9 %	57,9 %	16,2 %	100,0 %
	Totalt	Antall	793	1332	366	2491
		Kundetype	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Figur 3.1 Grafisk fremstilling av prosentuing basert på rekkesum.



Vi skal nå se på hvor mange av de ulike *kundetyperne* som er rekruttert i hvilken kanal. Dvs. hvor mange av de tradisjonelle kundene, multikanalkundene og nettkundene er rekruttert i fysisk kanal, og hvor mange av disse tre kundetyperne er rekruttert i nettkanalen.

Av de 2233 varehandelskundene som er rekruttert på bedriftenes Internetsider er det 579 som er tradisjonelle kunder, det er 1293 som er multikanalkunder, og det er 361 som er nettkunder.

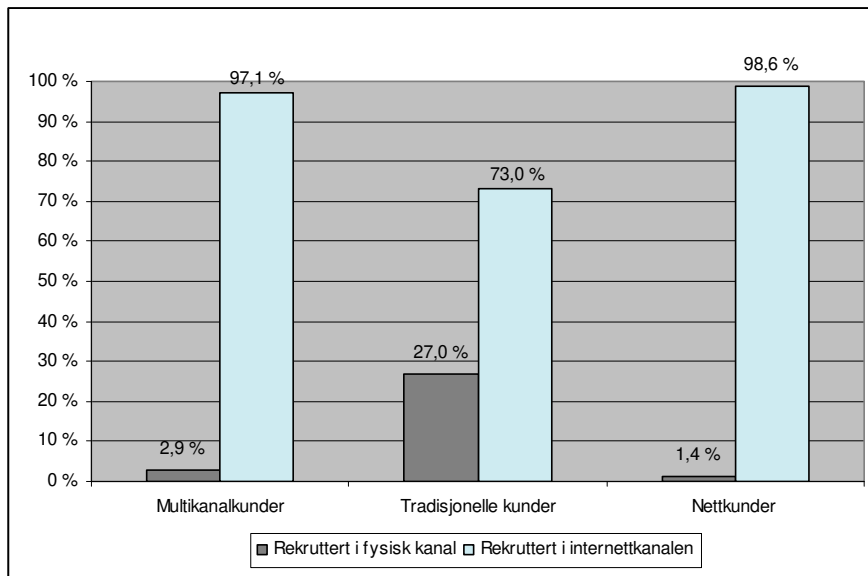
Av de 793 tradisjonelle kundene er det 214 som er rekruttert i fysisk kanal og det er 579 som er rekruttert i nettkanalen. Når det gjelder multikanalkundene, som det i alt er 1332 av i dette datasettet, er det 39 som er rekruttert i fysisk kanal og 1293 som er rekruttert i nettkanalen. Det er med andre ord svært få multikanalkunder som er rekruttert i fysisk kanal. Når det gjelder nettkundene så er det 5 som er rekruttert i fysisk kanal og 361 som er rekruttert i nettkanalen.

Vi ser av tabell 3.2 av at dem som er tradisjonelle kunder er 27% er rekruttert i fysisk kanal og 73% er rekruttert i nettkanalen. Av de som er multikanalkunder er 2,9% rekruttert i fysisk kanal og 97,1% rekruttert i nettkanalen. Vi ser også at av dem som er nettkunder så er 1,4% rekruttert i fysisk kanal og 98,6% er rekruttert på bedriftenes nettkanal. Når det gjelder kundetyperne så er det altså flest multikanalkunder, og de aller fleste av disse er rekruttert på bedriftenes nettsider.

Tabell 3.2 Hvor stor andel av de som er hhv tradisjonelle kunder, multikanalkunder, og nettkunder er rekruttert i enten fysisk kanal eller i nettkanalen. Varehandelskunder. Prosentuering basert på kolonnesum.

			KUNDETYPE			Totalt
			TK	MKK	NK	
REKRUTTERINGS-KANAL	Fysisk	Antall	214	39	5	258
		Rekrutterings-kanal	27,0 %	2,9 %	1,4 %	10,4 %
	Internett	Antall	579	1293	361	2233
		Rekrutterings-kanal	73,0 %	97,1 %	98,6 %	89,6 %
	Totalt	Antall Kundetype	793 100,0 %	1332 100,0 %	366 100,0 %	2491 100,0 %

Figur 3.2 Grafisk fremstilling av prosentuering basert på kolonnesum. Varehandel.



Nullhypotesen er at det ikke er forskjell mellom hva slags kunde man er, og hvilke kanal man er rekruttert i. Alternativhypotesen er at det er forskjell mellom kundetype og rekrutteringssted. I tabell 3.3 ser vi at kji-kvadraten er 347,230.

Tabell 3.3 Kji-kvadrat

	Verdi	Frihetsgrader	Asymp. Sig (2-sidig)
Pearson Kji-kvadrat	347,230	2	,000
N	2 491		

En høy kji-kvadrat betyr at det er store avvik mellom hva slags kundetype man er og hvor man er rekruttert. Signifikans- nivået på 0,00% underbygger også dette. *Konklusjonen* blir derfor at det er sterk signifikant forskjell mellom hvilke kundetype man er, og hvor man er rekruttert. Dette betyr at man ved rekruttering i en kanal vil kunne få tak i kunder som enten handler i en annen kanal, eller som handler i flere kanaler. Rekruttering på Internett vil derfor kunne gi respons fra tradisjonelle kunder og multikanalkunder. Rekruttering i butikk vil kunne gi respons fra Internettkunder. Vi forkaster

derfor nullhypotesen og beholder alternativhypotesen (Gripsrud et al 2004:252-253). Dette resultatet er tilfredsstillende i den forstand at vi får alle typer kunder ved å rekruttere på bedriftenes nettsider. Vi får flest multikanalkunder, og vi får, kanskje litt overraskende, at den minste gruppen ved å rekruttere på nettet er nettkunder. Dette forsterker vår foreløpig konklusjon som vi presenterte tidligere i dette delkapitlet at skjevhetene i datamaterialet ikke er svært forstyrrende.

Konklusjon:

Vi forkaster nullhypotesen og bekrefter at det er forskjell mellom hvilke type kunde man er, og hvor man er rekruttert.

Vi ser av tabell 3.1 at 82,9% av de som er rekruttert i fysisk kanal er tradisjonelle kundene. 15,1% er multikanalkunder og 1,9% er nettkunder. Av de kundene som er rekruttert på Internett, ser vi at 57,9% er multikanalkunder. Hele 25,9% er tradisjonelle kunder, mens kun 16,2% av de som er rekruttert på Internett er rene nettkunder. Tabell 3.2 viser at 27% av de tradisjonelle kundene er rekruttert i fysisk kanal. Hele 73% av de tradisjonelle kundene er rekruttert på Internett. Når det gjelder multikanalkundene, så er 2,9% rekruttert i fysisk kanal, mens 97,1% er rekruttert på Internett. For nettkundene ser vi at 1,4% av kundene er rekruttert i butikk, mens 98,6% er rekruttert via Internett.

Dette gir oss et bilde av at det er Internettkanalen som er den kanalen hvor vi får mest respons fra alle kundetyper - både tradisjonelle kunder og multikanalkunder, i tillegg til de rene nettkundene.

3.4.2 Reiselivskundene

Vi skal nå se på tabell 3.4 som tar for seg de prosentvise forskjellene mellom kundetype og rekrutteringskanal for reiselivskunder. For reiseliv ble 1600 respondenter trukket tilfeldig ut, hvorav 289 kunder rekruttert i fysisk kanal og 1311 rekruttert på Internett. I tabell 3.4 ser vi at totalt antall reiselivskunder er 1581. 270 av disse respondentene er rekruttert i fysisk kanal. Dette viser at vi har en såkalt "missing value" på 19 når det gjelder respondenter rekruttert i fysisk kanal. Dette er et resultat av at 19 respondenter som ble rekruttert i fysisk kanal ikke har avgitt fullstendig svar med hensyn til de spørsmålene som er grunnlaget for denne kryssanalysen.

Vi skal nå se på hvor multikanalkundene, de tradisjonelle kundene og Internettkundene i reiselivsbransjen er rekruttert. Tabell 3.4 fremstiller en

krysstabell hvor vi ser fordelingen av antall kunder rekruttert i fysisk kanal og i Internettkanalen. Vi ser også hvor stor andel av kunder som er rekruttert i fysisk kanal eller i Internettkanalen som er multikanalkunder, tradisjonelle kunder eller rene nettkunder.

Vi tar først for oss andel av kunder som er rekruttert i fysisk kanal. Prosentuering basert på *rekkesum* viser oss at 25,9% ($70 \times 100 / 270 = 25,9$) av dem som er rekruttert i fysisk kanal er tradisjonelle kunder. Videre ser vi at 28,5% av kundene som er rekruttert i fysisk kanal er multikanalkunder. Hele 45,6% av reiselivskundene som er rekruttert i fysisk kanal er rene Internettkunder.

Når der gjelder rekruttering av kunder i Internettkanalen, så ser vi av tabell 3.4 at 4,0% ($52 \times 100 / 1311 = 4,0$) av de som er rekruttert på Internett er tradisjonelle kunder. Videre ser vi at 28,5% er multikanalkunder. Prosentuering basert på rekkesum viser oss også at 67,5% av kundene som er rekruttert via Internett er rene nettkunder.

Om vi ser på prosentuering av *totalsum*, så ser vi at 7,7% ($122 \times 100 / 1581 = 7,7$) av reiselivskundene er tradisjonelle kunder, 28,5 % av kundene er multikanalkunder og 63,8% er rene Internettkunder. Vi ser at 17,1% ($270 \times 100 / 1581 = 17,1$) av reiselivskundene er rekruttert i fysisk kanal. Videre er 82,9% ($1311 \times 100 / 1581 = 82,9$) av alle kundene rekruttert via nettkanalen.

Tabell 3.4 Prosentuering basert på rekkesum, kolonnesum og totalsum. Reiselivsskunder.

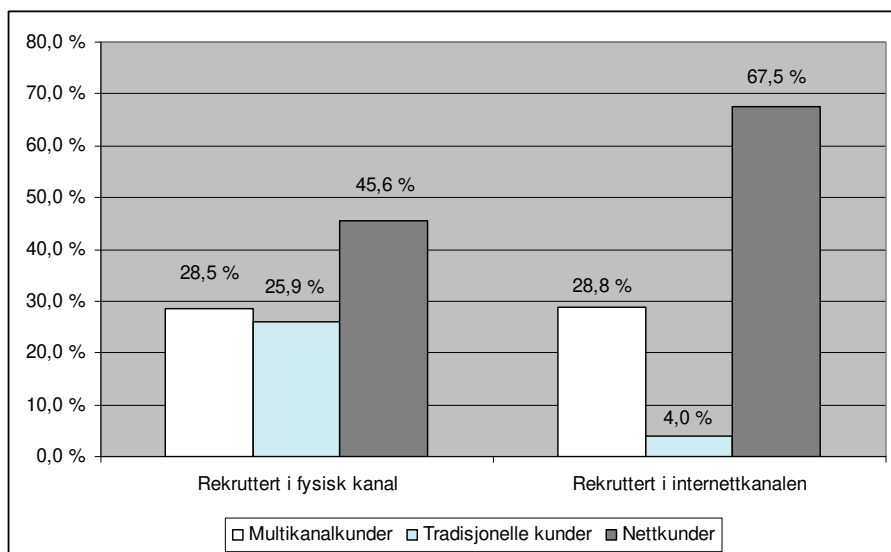
			KUNDETYPE			Totalt
			TK	MKK	NK	
REKRUTTERINGS- KANAL	Fysisk	Antall	70	77	123	270
		Rekruttering	25,9 %	28,5 %	45,6 %	100,0 %
		Kundetype	57,4 %	17,1 %	12,2 %	17,1 %
	Internett	Antall	52	374	885	1311
		Rekruttering	4,0 %	28,5 %	67,5 %	100,0 %
		Kundetype	42,6 %	82,9 %	87,8 %	82,9 %
Totalt		Antall	122	451	1008	1581
		Rekruttering	7,7 %	28,5 %	63,8 %	100,0 %
		Kundetype	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

TK (tradisjonelle kunder), MKK (multikanalkunder) og NK (nettkunder).

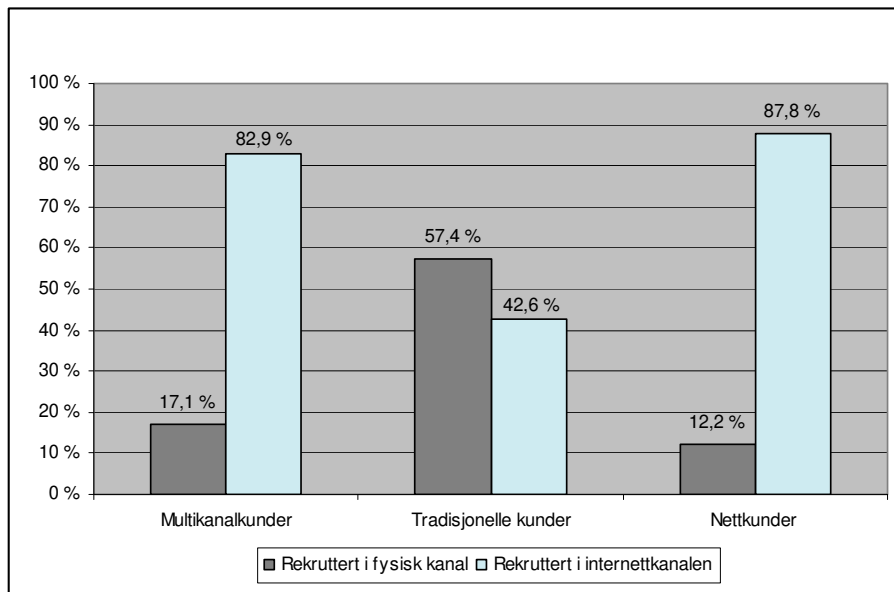
Vi skal nå se på i hvilken kanal de ulike kundetypene er rekruttert, dvs. prosentuering basert på *kolonnesum*. Tabell 3.4 viser at 57,4% ($70 \times 100 / 122 = 57,4$) av de tradisjonelle kundene er rekruttert i fysisk kanal. Videre ser vi at 42,6% ($52 \times 100 / 122 = 42,6$) av de tradisjonelle kundene er rekruttert via Internett. Når det gjelder multikanalkundene er 17,1% ($77 \times 100 / 451 = 17,1$) rekruttert via fysisk kanal. Videre så ser vi at hele 82,9% ($374 \times 100 / 451 = 82,9$) av multikanalkundene er rekruttert via Internettkanalen. Om vi nå skal se på prosentuering av kolonnesum med hensyn til Internettkundene, så forteller tabell 3.4 at 12,2% ($123 \times 100 / 1008 = 12,2$) av Internettkundene er rekruttert i fysisk kanal, og at 87,8% av nettkundene er rekruttert på Internett.

Figur 3.3 og figur 3.4 fremstiller grafisk prosentuering basert på rekkesum og kolonnesum.

Figur 3.3 Grafisk fremstilling av prosentuering basert på rekkesum. Reiselivskunder.



Figur 3.4 Grafisk fremstilling av prosentuering basert på kolonnesum. Reiselivskunder.



Nullhypotesen er også her at det *ikke* er forskjell mellom hva slags kunde man er, og hvilke kanal man er rekruttert i. Alternativhypotesen er at det *er* forskjell mellom kundetype og rekrutteringssted.

Tabell 3.5 Kji-kvadrat

	Verdi	Frihetsgrader	Asymp. Sig (2-sidig)
Pearson Kji-kvadrat	156,830	2	,000
N	1 581		

I tabell 3.5 ser vi kji-kvadraten for reiselivsbransjen. Den er 156,830 og betraktelig lavere enn for varehandelsbransjen. Signifikansnivået er også her 0,0%, og vi forkaster dermed nullhypotesen og beholder alternativhypotesen. Dette betyr at det er forskjell mellom kundetype og rekrutteringssted. Rekruttering av kunder per post vil kunne gi respons fra rene Internettkunder, samtidig som rekruttering på Internett vil kunne gi respons fra tradisjonelle kunder.

Konklusjon:

Også når det gjelder kunder rekruttert i reiselivsbransjen forkaster vi nullhypotesen. Det vil si at vi finner at det er forskjell mellom hvilke type kunde man er, og hvor man er rekruttert.

Vi ser av figur 3.3 at 25,9% av de som er rekruttert i fysisk kanal er tradisjonelle kunder. 28,5% er multikanalkunder og 45,6% er nettkunder. Av de kundene som er rekruttert på Internett, ser vi at 4,0% er tradisjonelle kunder. 28,5% er multikanalkunder, mens hele 67,5% av de som er rekruttert på Internett er rene nettkunder.

Vi ser også av figur 3.4 at 57,4% av de tradisjonelle kundene er rekruttert i fysisk kanal. Hele 42,6% av de tradisjonelle kundene er rekruttert på Internett. Når det gjelder multikanalkundene, så er 17,1% rekruttert i fysisk kanal, mens 82,9 % er rekruttert på Internett. For nettkundene ser vi at 12,2% av kundene er rekruttert i butikk, mens 87,8% er rekruttert via Internett.

Dette gir oss et bilde av at vi ved rekruttering på Internett, også får respons fra tradisjonelle kunder, samtidig som vi ved rekruttering i fysisk kanal og så får respons fra rene nettkunder. I reiselivsbransjen får man mest respons fra multikanalkunder ved å rekruttere på Internett.

3.4.3 Utregning av faktorer

Vi avrunder metodekapitlet med å kommentere beregning av faktorer. Faktoren *sømløshet* består av de fire indikatorene visuell likhet, pris, utvalg og service. For å samle disse i én faktor og for så å beregne et gjennomsnitt av disse, benytter vi oss av en funksjon som heter *compute variable* i SPSS. Vi har benyttet denne formelen for å beregne gjennomsnittet for faktoren sømløshet: $\text{sum}(\text{visuell likhet} + \text{pris} + \text{utvalg} + \text{service})/4$. Ved å benytte denne formelen blir gjennomsnittet regnet av de respondentene som har vurdert *alle* de fire indikatorene for sømløshet. De respondentene som kun har vurdert noen, og ikke alle indikatorene, inkluderes ikke i denne beregningen (Johannessen 2004:92-95). Denne formelen har også blitt benyttet ved faktorene lojalitet, kanalsamspill og informasjonsinnhenting. Lojalitet har blitt målt ved å spørre respondentene om hvorvidt de kommer til å handle hos den aktuelle bedriften ved neste handel av tilsvarende produkter og tjenester, og ved å spørre hvorvidt kundene er villig til å anbefale bedriften til venner og bekjente. Lojalitet består derfor av to indikatorer, og vi måler lojalitet til bedriften, lojalitet til fysisk kanal og lojalitet til nettkanalen. Kanalsamspill måler i hvilken grad respondentene

søker etter informasjon på Internett eller på en bedrifts nettside før de enten handler i butikk/ på Internett/ på bedriftens nettside/ i bedriftens fysiske kanaler/ på konkurrentenes nettsider eller i konkurrentenes butikker. Kanalsamspill består derfor av seks indikatorer. De fire første indikatorene utgjør målingen av *kanalsamspill bedrift*, mens de to siste tar for seg *kanalsamspill konkurrent*. Faktoren informasjonsinnhenting består også av seks indikatorer og disse er: jeg orienterer meg i fysisk kanal/ jeg søker i trykket reklame/ jeg søker informasjon gjennom venner og bekjente/ jeg søker på bedriftens nettside/ jeg søker på Internett/ jeg leser e-post og nyhetsbrev som bedriften sender meg. De tre første måler informasjonsinnhenting i analoge medier, mens de tre siste måler informasjonsinnhenting i digitale medier.

En annen formel man kan benytte for sømløshet, er denne: $\text{mean}(\text{visuell likhet, pris, utvalg, service})$. Ved bruk av denne formelen vil alle observasjoner, selv om ikke alle indikatorene for sømløshet har blitt vurdert, inkluderes i gjennomsnittsberegningen. Vi skal i neste kapittel presentere innsikter fra de kvalitative intervjuene av lederne. Deretter presenterer vi deskriptiv statistikk, før vi ser på analyser av betydningen av sømløshet, informasjonsinnhenting og kanalsamspill for tilfredshet og lojalitet.

4 Multikanal-aktiviteten i deltagerbedriftene i prosjektet

Noen av de sentrale begrepene og mekanismene i denne rapporten er integrasjon av kanaler, sømløshet, og kanalsamspill. Vi vil konkretisere disse begrepene gjennom å presentere noen innsikter som kom fra intervjuene av lederne fra bedriftene i konsortiet. Disse intervjuene kan også illustrere hypotesene i prosjektet.

4.1 Innledning

Innledningsvis ba vi hver av lederne beskrive hva som var den viktigste fordelene og den største ulempen av å selge varer og tjenester gjennom flere kanaler.

En av representantene fra varehandelsbransjen sier: *"Når det gjelder forretningene våre, så generer de inntekten. Ulempen ligger i det sterke fokuset på den fysiske kanalen. Det blir for lite fokus på andre kanaler. Med Internett når vi hele landet, og med telefon utnytter vi enkelheten, og de lave implementerings-kostnadene. Ulempen er at telefonen er blitt en servicetelefon"*.

Dette utsagnet indikerer at en del bedrifter er sterkt preget av 'silotenkningen' som ble fremstilt i figur 1.3. Fokuset på fysisk kanal dominerer bedriftens arbeid når man ser alle salgskanalerne under ett. Dette indikerer at integrasjonen av kanaler er en sentral utfordring for bedriftene.

Vi fulgte opp med å spørre: Hva er den største gevinsten for din bedrift av å selge i flere kanaler? Varehandelsaktøren sier at den største gevinsten er *"en økning av omsetningen totalt sett. Vi fanger også flere kunder ved å selge i butikk og på nettet. Netthandelen har skaffet oss en større målgruppe, og den gir en ytterligere effektivisering av markedsføringen"*.

En annen varehandelsaktør sier at *"merkevarenes eksponering økes og merkevaren styrkes på grunn av synlighet i flere kanaler"*. En tredje representant fra varehandelen sier de får *"et større marked å operere i. Vi er tilstede i de kanalene hvor kundene er, og der hvor de forventer oss å være"*.

En representant for en av reiselivsbedriftene sier at *"vi når kundene der de befinner seg. Gjennom salg i flere kanaler er vi tilgjengelig for kundene våre"*.

hele døgnet. Gjennom Internettkanalen når vi nye og spennende målgrupper som vi har hatt vanskeligheter med å komme i kontakt med tidligere". Med andre ord; bedriftene blir mer kundeorienterte ved å ha flere kanaler, og de får flere kunder.

For å konkretisere hva lederne mener om kundeorientering spurte vi hvorfor snittsalget varierer mellom de ulike kanalene. Snittsalget er det gjennomsnittsbetøpet som det handles for i hver kanal. De fleste lederne sier snittsalget er større i nettkanalen enn i den fysiske kanalen. Sterkere kjøpergruppe, dyrere produktgrupper og fraktkostnader er de tydeligste årsakene til at snittsalget i Internettkanalen er noe høyere enn i den fysiske kanalen. Forklaringen på dette kan være at det selges få småvarer på nettet. En annen aktør mener at *"Det er trolig en sterkere kjøpergruppe som handler på nettet. Tilbud om hjemkjøring kan være med på å øke ordrestørrelsen".*

Hver leder ble deretter spurt om snittsalget for kunder som handler i to eller flere kanaler i sin bedrift er større enn for kunder som bare handler i én kanal? Eventuelt, hvor mye større? *Aktørene hadde ikke nøyaktige tall som kunne publiseres for dette. Flere av lederne som ble intervjuet hadde det inntrykket at de kundene som handler i to eller flere kanaler hos samme bedrift kjøper for mer i løpet av et år enn de kundene som handler bare i én kanal.*

For å få et innblikk i bedriftenes situasjon spurte vi: Er det ønskelig at kundene kjøper varer/ tjenester i andre kanaler hos din bedrift enn det de gjør i dag, eller er dere stort sett fornøyd? En av varehandelsaktørene svarer dette: *"Ja. Jo flere kontaktpunkt kundene har med oss, jo bedre er det. Dette kan øke interessen for bedriften vår og derved også lojaliteten og handlehyppigheten".* En annen varehandelsaktør sier: *"Vi er stort sett fornøyd, men vi synes Internett har en for lav konverteringsrate (1,2%). Dette kan relateres til at 20% av de som besøker butikkene våre, har vært på Internett først. Internett brukes som et show-room. Det er ønskelig med mest mulig salg over nettet".*

En aktør fra banknæringen responderer slik: *"Vi ønsker å endre kundeatferden. Vi ønsker at kundene skal bruke våre elektroniske kanaler på de litt enklere tjenester og produkter. Dette vil frigjøre tid til rådgivning på de mer kompliserte tjenestene og produktene".*

Noen av lederne peker altså på å bedre konverteringsraten som en viktig utfordring. Det betyr at de ønsker at flere av de kundene som besøker nettsiden til bedriften også kjøper noe på nettsiden.

Et aktuelt spørsmål er i hvilken grad kundene kan styres inn i bestemte kanaler. En representant fra varehandelen svarer: *"Kundene kan styres ved å bli informert gjennom ulike kanaler om ulike tilbud og ulike muligheter. Informasjon om nettbutikken i den fysiske butikken er viktig, samtidig som informasjon om henting av varer i butikk og hjemkjøring også bør synliggjøres i fysisk kanal"*. En annen varehandelsrepresentant mener at *"Kundene kan styres i mer eller mindre grad, og da påvirkes de gjennom markedsføring, kommunikasjon og økonomiske incentiver"*.

En av representantene fra reiselivsnæringen sier at *"For oss er det mest naturlig å styre kundene inn i nettkanalen. Tilgjengelighet, brukervennlighet, incentiver og trygghet er viktig i dette arbeidet"*.

Det kommer også frem at det er flere av lederne, spesielt de innen varehandel, som påpeker at Internettkanalen først og fremst er en supplerende salgskanal til den fysiske salgskanalen som bedriften allerede har. Dette underbygger hovedpoenget i studien av Steinfeld, Adelaar og Liu (2005) om viktigheten av å ha en fysisk kanal i tillegg til en nettkanal.

Lederne i vår studie sier også at de ønsker å få etablert en nettkanal på en suksessfull måte, men at det ikke er meningen at nettkanalen skal ha forrang fremfor den fysiske kanalen. Det viktige er å gi kundene mulighet til å handle i den kanalen som passer dem best, og at de kan gjøre det når det passer dem. Disse lederne ser det derfor som et hovedfokus å utvikle synergien mellom nettkanalen og den fysiske kanalen. Det aktualiserer vårt fokus på sømløshet mellom kanalene og det å se nærmere på samspillet mellom dem.

4.2 Formål med de ulike kanalene og konflikter mellom kanalene

Selv om en ny kanal øker kontaktflaten med kundene så kan den også skape ekstra utfordringer. Dette belyser vi gjennom en rekke spørsmål til lederne. Det første av dem gjelder hvilke kanaler som skal tjene hvilke formål i kjøpsprosessen.

En varehandelsaktør mener de ulike kanalene har disse formålene: *Formålet til butikkene under kjøp er å være transaksjonskanalen. Internett har som formål før kjøp å være en inspirasjon og en transaksjonskanal. Dette gjelder også under og etter kjøp. Telefon er en transaksjonsaktivitet før kjøp og en kilde for reklamasjon og spørsmål etter kjøp.*

En reiselivsrepresentant sier at *"Internett har som formål under kjøp å få kundene inn i butikken. Under kjøpet skal salget tas i mot, mens det etter kjøpet skal gis informasjon om bonuspoeng og saldo. Telefon skal hjelpe de som ønsker tyngre og mer kompliserte reiser. Formålet under og etter kjøp, er å hjelpe Internettssalget og samtidig tilby support.*

Lederne ble så spurt: Hva gjøres i din bedrift for å styrke forbrukernes bruk av kanalene i de ulike fasene i kjøpsprosessen? En varehandelsaktør sier *"Vi segmenterer. Dette hjelper oss slik at vi har oversikt over hvilke kanaler kunden sist bestilte i".* En aktør fra reiselivsbransjen responderer slik: *"Vi vil styrke dialogen og kommunikasjonen mellom de to ulike kanalene og dermed også styrke kundenes bruk av kanalene. Dette skal gjøres gjennom markedsføring og gjennom tilrettelegging av teknologi. Etter hvert ønsker vi å slå de to ulike profilene sammen".*

Når vi spør om: I hvilken grad er det konflikter mellom de ulike kanalene, i din bedrift? (Vi ba lederne klassifisere dem ut fra dette: Ingen, liten, noen, stor, svært stor), fikk vi dette inntrykket: Det er noen få konflikter mellom de ulike kanalene. Disse går ut på prisforskjeller og redselen for at butikker må nedlegges pga. god netthandel. En leder uttaler at *"Det finnes noen grad av konflikt. Butikkene er redde for at handelen på nettet skal øke slik at noen butikker må legges ned".*

Når vi spør nærmere om hva konfliktene går ut på svarer en av varehandelsbedriftene: *"Internett versus butikk. Betjeningen opplever at kundene er velinformerte før de kommer i butikken, da de trolig har lest om boka før den gis ut i butikk".*

Disse utsagnene illustrerer noen av de utfordringene som ble belyst i figur 1.1, som illustrerer manglende integrasjon mellom kanalene. Dette kan gi seg uttrykk i forskjellig syn på kundene i de ulike kanalene, og inkonsistent leveranse av service og informasjon på tvers av ulike kanaler.

Det er få tiltak som blir satt i verk for å motvirke konfliktene mellom kanalene. En av lederne påpeker at *"Vi vil gjennomføre en ordning som gjør at litt av inntekten fra nettsalget går til den fysiske butikken. Prosentsatsen er ikke satt enda".*

Det kan virke noe overraskende at lederne anerkjenner at problemet med kanalkonflikter er til stede, og allikevel ikke har sterkt fokus på å løse konfliktene. En grunn til dette kan være at det er mange andre utfordringer å fokusere på i forbindelse med etablering av en nettløsning som gjør at kanalkonfliktene kommer i andre eller tredje rekke.

På spørsmålet om hva som er optimal kanalmiks kom det frem at noen av aktørene ønsker at kundene skal handle oftere via Internettkanalen. Bruk av flere kanaler i samme kjøpsprosess vil også hjelpe og optimalisere kanalmiksen. En av varehandelsaktørene sier at *"Vi ønsker at flest mulig av kundene våre handler i minimum to kanaler"*. En aktør innen reiselivsnæringen uttaler at *"Vi ønsker at Internett skal ha den største andelen av salg i forhold til enkle og billige reiser"*

4.3 Sømløshet

En annen faktor som vi er opptatt av er sømløshet, som vi belyste på forskjellige måter i intervjuene av de norske næringslivslederne. Vi spurte først: Hva betyr, etter din mening, at kunden skal ha en sømløs opplevelse på tvers av kanalene?

En varehandelsaktør synes at *"en sømløs opplevelse er når kundene har mulighet til å utføre alle transaksjoner, og all kommunikasjon i alle kanaler"*.

En sømløs opplevelse er at en kunde får det samme tilbudet og den samme servicen uavhengig av kanalbruk. Alle transaksjoner og kommunikasjon bør kunne gjennomføres i alle kanaler. Dette er det generelle inntrykket fra det respondentene sier. Det å kunne utføre alle transaksjoner og all kommunikasjon i alle kanaler er en relativt ambisiøst syn på hva sømløshet er, i alle fall når det gjelder på det tidlige stadiet de fleste seriøse aktørene er i nå.

En annen varehandelsaktør uttaler seg slik: *"Å kunne kjøpe et produkt på Internett for så å returnere den i butikk, er en sømløs opplevelse. Ved en sømløs opplevelse skal ikke kundene merke forskjell mellom kanalene i måten han/ hun blir behandlet på"*.

En aktør fra reiselivsbransjen sier at *"en sømløs opplevelse er når en kunde ringer callsenteret og spør hva et produkt koster, og prisen vedkommende får oppgitt er eksakt den samme som kunden får oppgitt på nettsiden. Vi ønsker å møte kundene våre med samme ansikt i alle kanaler"*.

Vi spurte næringslivslederne også: Hvilke prosesser er satt i verk hos dere, eller vil bli satt i verk, for å gi kundene en sømløs opplevelse på tvers av kanalene? De fleste respondentene peker på at utbedring av de tekniske løsningene og mer fokus på integrasjon er de viktigste prosessene som vil bli satt i verk for å gi kundene en sømløs opplevelse på tvers av kanalene

En av respondentene fra varehandelen sier at *"Det viktigste vil være den tekniske løsningen, og trening av personalet. Det er viktig at de er raske til å plukke ordrene som kommer"*. En annen aktør sier: *"Vi jobber med de tekniske løsningene. Vi ønsker å integrere både butikk-, e-handels- og økonomisystemet slik at kundene kan forholde seg til oss uansett hvor de er"*. En av reiselivsaktørene sier at *"Vi har utviklet en ny nettside. Samtidig har vi plassert begge kanalene i én organisasjon. Fokuset er på kundene. De ulike kanalene skal støtte opp om kundenes behov"*.

Aktøren i reiselivsnæringen kommer inn på det organisasjonsmessige perspektivet og peker på viktigheten av at de ulike kanalene har om lag samme status internt i bedriften. Det er også viktig å være fokusert på kundene. Mange bedrifter sier de er det, men i virkeligheten er de fokuserte på produktene de har i dag og legger opp organisasjonen etter det. Viktigheten av å være kundefokusert har vi omtalt i en annen BI-rapport, se Furseth (2006).

Sømløshet er belyst også i de intervjuene vi gjorde med kundene, og vi rapporterer resultater om dette i kapittel 6. Der ser vi på fire indikatorer for sømløshet, og hvordan hver av disse påvirker forhold som tilfredshet og lojalitet med nettkanalen og med bedriften.

4.4 Flerkanalbedrift, multikanalbedrift, og synergier

Når det gjelder hva en multikanalkunde er svarte en representant fra varehandelen at *"en multikanalkunde handler i flere kanaler. En multikanalkunde har også gjennomført flere deler av kjøpsprosessen i flere kanaler"*. En annen representant fra varehandelsbransjen sier at *"en multikanalkunde ser mulighetene i å bruke de ulike kanalene til ulike behov. En slik kunde utnytter fordelene i hver kanal, men bruker også flere kanaler for å gjøre én transaksjon"*. En av reiselivsaktørene mener at *"en multikanalkunde er en kunde som orienterer seg og kjøper i mer enn én kanal. Dette begrepet er mer enn bare rent kjøp og kjøpsprosessen bør tillegges en stor betydning"*.

Svarene tyder på at lederne ser to typer multikanalkunder. En type som kjøper varer eller tjenester i flere kanaler, og en annen type som søker informasjon i en eller flere kanaler, og som handler i bare én av kanalene. I begge tilfellene benytter kundene to eller flere kanaler som en forberedelse til et kjøp, eller man gjennomfører kjøp i to eller flere kanaler. I prosjektet vil vi kalle de kundene som *kjøper noe i minst to kanaler* som

multikanalkunder. Det er et relativt strengt krav til en definisjon av en multikanalkunde.

Vi fokuserer i prosjektet også på hvor aktive kundene er i å samle informasjon, og hvordan de benytter denne informasjonen ved kjøp i ulike kanaler. Dette belyser vi i kapittel 7. Vi vil i det kapitlet studere både den type informasjon som bedriftene sender ut, og hvilken informasjon som kundene selv søker. Noe av informasjonen vil vi kalle digital informasjonsinnhenting, dvs. at kundene orienterer seg via generelle søkemotorer og bedriftenes egne nettsider. En annen type informasjon vil vi klassifisere som analog informasjonsinnhenting, og denne går på informasjon fra aviser, fra brosjyrer som kommer i posten, og informasjon som kundene får fra venner og bekjente. Vi vil også belyse hvordan både fysisk og digital informasjonsinnhenting påvirker tilfredshet og lojalitet hos de ulike typene kunder.

Når det gjelder flerkanal, multikanal, og synergier spurte vi også de norske næringslivslederne: I hvilken grad er det synergier mellom den fysiske kanalen og nettkanalen? Synergien måles gjennom trafikken i de ulike kanalene og hvordan denne utvikler seg over tid. Analyse av salgstall opp mot markedsaktivitet er en annen måte å måle synergier mellom kanaler på.

En av varehandelsaktørene sier at *"Det er synergier i hele verdikjeden. Det er synergier på innkjøpssiden, på varebeholdningsnivå og på markedsføringssiden"*. Tre av de andre seks aktørene som ble intervjuet sier at de har stor grad av synergier mellom kanalene. En av representantene fra reiselivsnæringen svarer: *"Jeg vil si det er stor synergi mellom den fysiske kanalen og nettkanalen. På grunnlag av undersøkelser vet vi at 75% av de som ringer oss og gjør en bestilling, sier at løsningen og innholdet på nettsiden bidro eller var avgjørende til at de valgte å bestille hos oss"*.

Vi ønsket også at lederne skulle konkretisere hva de mente om synergier mellom kanalene, og spurte først: Hva er etter din mening en flerkanalbedrift og hva er en multikanalbedrift?

Ut i fra det de fleste lederne sier har en multikanalbedrift et mer bevisst fokus på integrasjon, samspill og synergier kanalene imellom enn en flerkanalbedrift. En representant fra varehandelsbedriftene mener at *"en flerkanalbedrift selger i flere kanaler, men med liten grad av integrasjon mellom de ulike kanalene. En multikanalbedrift har en stor grad av integrasjon. En multikanalbedrift er også fokusert på samarbeid mellom kanalene og fordelene dette samarbeidet kan gi"*.

En annen representant sier at *"en flerkanalbedrift selger gjennom flere kanaler, men at fokuset er på den enkelte kanal og dennes utvikling. Det er dårlig samhandling og interaksjon i en slik bedrift. En multikanal-bedrift tenker på samhandling og lønnsomhet. Det er her vi ønsker å være i fremtiden"*.

To andre representanter sier: *"En flerkanalbedrift har ikke et strategisk grunnlag for å oppnå synergieffekter på tvers av kanalene. En multikanalbedrifts strategi søker å oppnå synergier og optimalisering på tvers av kanalene"*. Og: *"I en multikanalbedrift utfyller kanalene hverandre og gir hverandre fordeler"*.

For flere av aktørene er bevisst søken etter å oppnå samhandling og synergier mellom kanaler det viktigste kjennetegnet ved multikanalbedrifter sett i forhold til flerkanalbedrifter. I kapittel 8 i denne rapporten presenterer vi tall for kanalsamspill, som blant annet dreier seg om i hvilken grad kundene samler informasjon i en kanal og kjøper noe i en annen kanal, og i hvilken grad de samler informasjon på nettet hos en bedrift, for så å handle hos en av konkurrentene. I dét kapitlet studerer vi også hvordan kanalsamspill påvirker de ulike kundetypenes tilfredshet og lojalitet med de ulike kanalene. Gjennom disse målene får vi et inntrykk av hvor godt integrerte de ulike salgskanalene er, og hvor stort potensialet er for at bedriftene blir multikanalbedrifter, og ikke er eller forblir flerkanalbedrifter.

4.5 Tilfredshet og lojalitet

Vi har nå fått belyst fordeler og ulemper med en multikanalløsning slik norske næringslivsledere ser det. Hva er så ledernes inntrykk av hvor tilfredse og lojale *kundene* er? Vi spør: I hvilken grad er kundene tilfredse med å kjøpe i hver av kanalene i din bedrift?

Aktørene innen varehandelen mener at kunder som handler i butikk er mer tilfredse enn kundene som handler på nett. Dog anser de lojaliteten blant nettkundene som høyere enn lojaliteten blant kundene som handler i butikk.

En aktør i varehandelen sier det slik: *"Generelt sett så har vi sett at tilfredsheten i butikk er høyere enn på web, men lojaliteten er høyere på web enn i butikk. Tilfredsheten måles via to spørsmål i butikk om selve opplevelsen i butikk og av varen. Lojalitet måles via spørsmål om gjenkjøp"*.

En aktør i reiselivsbransjen sier det slik: *"Det viser seg å være en veldig liten forskjell på tilfredshet ved å kjøpe via onlinekanalen opp mot offlinekanalen. Tilfredsheten er generelt god"*.

Vi fulgte opp med å spørre: Hvor stor er graden av gjenkjøp i hver av kanalene i din bedrift? En aktør innen varehandelen uttaler seg slik: *Ved postordre er det en relativ høy grad av gjenkjøp. Men stadig færre velger å benytte seg av dette tilbudet. Internettkundene har en lavere gjenkjøpsgrad enn postordre kundene. Butikkundene har vi dårlige målinger av, men jeg tror det er en del gjengangere.*

Deretter stilte vi spørsmålet: Hvorfor mener du kundene kommer til å handle i din bedrift ved neste kjøp av den type varer som dere selger? Sterk merkevare, den gode handleopplevelsen, høy kundetilfredshet, konkurransedyktige priser og trygghet er noen faktorer som aktørene mener er avgjørende for at kundene vil handle i deres bedrift ved neste kjøp. En aktør i varehandelsnæringen sier: *"På grunn av den gode, totale handleopplevelsen, eller at kundene møtte den kompetansen de forventet i tillegg til en god pris.*

Det kommer frem at kundelojaliteten anses som generelt sett synkende; det er flere impuls kjøp, og forbrukeren ser ut til å bry seg mindre om hvilken kjede de handler hos. Når vi senere skal belyse kanalsamspill kommer vi inn på hvordan dette ser ut for varehandelsbedriftene og reiselivsbedriftene i dag.

Utsagnene som er presentert i dette kapitlet peker i retning av at vi trenger en mer detaljert forståelse av integrasjonsprosessen enn hva vi presenterte i den innledende figuren 1.3. Vi trenger en modell som også fanger opp synergier og optimalisering. I teorikapitlets del 2.3 gikk vi gjennom en slik modell. Gjennom de empiriske analysene som gjøres i rapporten vil vi utvikle og konkretisere denne modellen. Vi gjør det ved å gå gjennom de samme fem fasene og å si hva som er mål, utfordring, og antyde hvordan utfordringene kan løses. Vi presenterer også tiltak basert på forslag fra lederne som vi presenterte uttalelser fra i dette kapitlet.

Vi skal i neste kapittel se nærmere på beskrivende statistikk både for tilfredshet og lojalitet, og for en rekke demografiske variable og andre forhold ved de tre ulike kundetyper; multikanalkunder, tradisjonelle kunder, og nettkunder. Med bakgrunn i dette vil vi så fra kapittel 6 og utover gjøre analyser av hvordan sømløshet, informasjonsinnhenting og kanalsamspill påvirker tilfredshet og lojalitet for de ulike kundegruppene og for de ulike kanalene som de handler i.

5 Beskrivende statistikk

I dette kapitlet ser vi på kjennetegn ved de ulike kundetyperne innen varehandel og reiseliv. Vi vil også se på deres tilfredshet og lojalitet til ulike kanaler. For å kartlegge om kundene er multikanalkunder eller singelkanalkunder valgte vi å stille et spørsmål med sju svaralternativ. I den ene enden av skalaen finner vi de kundene som handler det aller meste i fysisk kanal eller som kun handler i denne kanalen. Dette kalles de tradisjonelle kundene. I den andre enden av skalaen finner vi de kundene som handler det aller meste på Internett eller som kun handler på Internett. Dette kaller vi nettkunder. Nettkundene og de tradisjonelle kundene kaller vi under ett for singelkanalkunder. Det vi kaller multikanalkunder utgjør de tre midterste kategoriene på skalaen. Her ser vi på kunder som sier de handler både i fysisk kanal og nettkanal, selv om det kan variere i hvilken grad de handler i disse kanalene. Vi har tre kategorier for multikanalkunder:

- (i) De som sier de handler både i fysisk kanal og på Internett, men som handler mest i fysisk kanal.
- (ii) De som sier de handler både i fysisk kanal og på Internett, men som handler mest på Internett.
- (iii) De som sier de handler om lag like mye i både fysisk kanal og nettkanal.

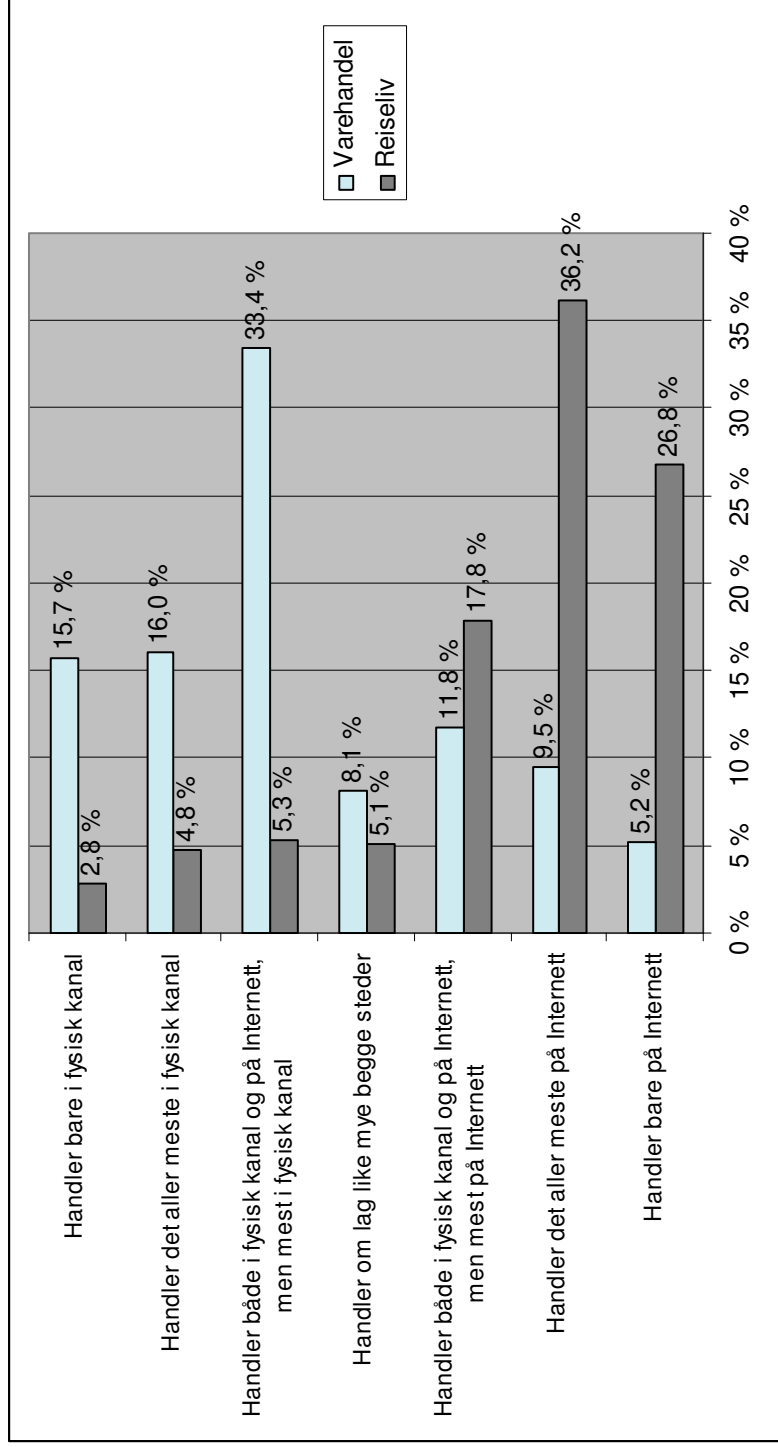
Av det tilfeldige uttrekket på 2500 varehandelskunder ser vi fra tabell 5.1 at det er 53,3% som er multikanalkunder, det er 31,7% tradisjonelle kunder, og 14,6% Internettkunder. Av de 1600 reiselivskunder er det 7,6% som er tradisjonelle kunder, 63,0% som er nettkunder, og 28,2% som er multikanalkunder.

5.1 Data om kundetyperne

Tabell 5.1 Fordeling av tradisjonelle kunder, multikanalkunder og nettkunder. Varehandel og reiseliv.

VAREHANDELSBRANSJEN		
Multikanalkunder	Tradisjonelle kunder	Nettkunder
53,3 %	31,7 %	14,6 %
REISELIVSBRANSJEN		
Multikanalkunder	Tradisjonelle kunder	Nettkunder
28,2 %	7,6 %	63,0 %

Figur 5.1 Handlemønstre for varehandelskunder og reiselivskunder



Vi har altså to kategorier for tradisjonelle kunder, to kategorier for nettkunder, og tre kategorier multikanalkunder. Vi presenterer en oversikt over disse sju kategoriene kunder i figur 5.1. Vi ser fra tabell 5.1 at flertallet av kunder i varehandelen klassifiseres som multikanalkunder. Dét er i seg selv et viktig funn; de fleste bedrifter i varehandelen og reiselivet klassifiserer så vidt vi vet ikke kundene på denne måten, og de har heller ingen strategi for multikanalkundene. Det vi har sett er at bedriftene har strategier for sine tradisjonelle kunder og for sine nettkunder. Men siden *flertallet* av kundene i det utvalget av varehandelsbedrifter vi har med i denne undersøkelsen klassifiserer seg selv som multikanalkunder er det viktig for bedriftene å legge merke til de kjennetegnene som presenteres ved multikanalkundene, og som gjennomgås i stor detalj i denne rapporten.

I tabell 5.2 ser vi i første kolonne, som i figur 5.1, tallene for handlemønster ut i fra en syvdeling. Når det gjelder varehandelskunder, så ser vi at 33,9% av singelkanalkundene kun handler i butikk. 34,5% av kundene sier at de handler det aller meste i butikk. Når det gjelder singelkanalkunder som handler på nettet, så ser ut i fra tabell 5.2 at 20,4% av kundene handler det aller meste på Internett, mens 11,1% av de 1159 singelkanalkundene handler kun på Internett. Med hensyn til multikanalkunder så ser vi at 62,8% av de 1332 multikanalkundene handler både i butikk og på Internett, men mest i butikk. 15,2% handler om lag like mye i butikk som på Internett. 22,1% av multikanalkundene handler både i butikk og på Internett, men mest på Internett.

Når det gjelder singelkanalkunder i reiselivsbransjen, bestiller kun 4% av kundene reiser via telefon. 6,8% av de 1130 singelkanalkundene bestiller det aller meste via telefon. Av singelkanalkundene som bestiller reiser på Internett, så ser vi av kolonne 2 i tabell 5.2 at hele 51,2% av kundene bestiller de fleste reisene på nettet, mens 38,0% bestiller *alle* reisene på Internett. Med hensyn til multikanalkunder i reiselivssektoren, så ser vi at 18,8% av de 451 multikanalkundene bestiller reiser både via telefon og på Internett, men mest via telefon. 18,0% bestiller reiser om lag like mye på telefon som på Internett. Hele 63,2% av de 451 multikanalkundene bestiller reise både via telefon og på Internett, men mest på Internett.

Tabell 5.2 Handlemønster- syvdeling. Tilfeldig uttrekk av kunder.

VAREHANDELSKUNDER			
	Alle kunder	Singelkanal-kunder	Multikanal-kunder
Handler bare i fysisk kanal	15,7 %	33,9 %	-
Handler det aller meste i fysisk kanal	16,0 %	34,5 %	-
Handler både i fysisk kanal og på Internett, men mest i fysisk kanal	33,4 %	-	62,8 %
Handler om lag like mye begge steder	8,1 %	-	15,2 %
Handler både i fysisk kanal og på Internett, men mest på Internett	11,8 %	-	22,1 %
Handler det aller meste på Internet	9,5 %	20,4 %	-
Handler bare på Internett	5,2 %	11,1 %	-
Sum	100%	100%	100%
N	2500	1159	1332
REISELIVSKUNDER			
	Alle kunder	Singelkanal-kunder	Multikanal-kunder
Handler bare i fysisk kanal	2,8 %	4,0 %	-
Handler det aller meste i fysisk kanal	4,8 %	6,8 %	-
Handler både i fysisk kanal og på Internett, men mest i fysisk kanal	5,3 %	-	18,8 %
Handler om lag like mye begge steder	5,1 %	-	18,0 %
Handler både i fysisk kanal og på Internett, men mest på Internett	17,8 %	-	63,2 %
Handler det aller meste på Internet	36,2 %	51,2 %	-
Handler bare på Internett	26,8 %	38,0 %	-
Sum	100%	100%	100%
N	1600	1130	451

De demografiske kjennetegnene, som alder, kjønn, utdanning, yrkesaktivitet og inntekt viser seg å være relativt like for singelkanalkunder og multikanalkunder. Dette kommer frem av tabell 5.3. Når det gjelder kjønn og alder er det nesten ingen forskjell på singel- og multikanalkundene. Det er en noe høyere prosentdel av singelkanalkundene som har en brutto årsinntekt på over 400.000 kroner. Det er noen prosent flere av singelkanalkundene som har høyere utdanning enn multikanalkundene, og det er også noe større yrkesaktivitet blant de som er singelkanalkunder i forhold til dem som er multikanalkunder. Forskjellene mellom de demografiske variable er altså relativt like.

I de fleste analysene i rapporten vil vi bruke de demografiske variable som kontrollvariable. Det vil si at det er ikke først og fremst de demografiske variable vi er ute etter å studere virkningen av, men vi vil likevel ha dem med i regresjonsanalysene slik at vi ser virkningen av variable som

sømløshet og kanalsamspill, gitt effekten av de demografiske variable. Vi kommer ikke til å rapportere virkningen av kontrollvariable i hver tabell, fordi det ville ta unødig mye plass, men vi vil rapportere effektene av disse variable i de tilfellene hvor de slår spesielt sterkt ut.

Tabell 5.3 Demografiske variable. Tilfeldig uttrekk av 2500 varehandelskunder og 1600 reiselivskunder.

Variabel		Alle kunder	Singelkanalkunder	Multikanalkunder
Kjønn	Kvinne	48,0 %	46,7 %	49,7%
	Mann	51,7 %	52,9 %	50,3%
Alder	< 39	53,5 %	52,7 %	55,0%
	> 40	46,2 %	46,9 %	45,5%
Brutto årsinntekt	< 399 999	47,2 %	46,2 %	48,5%
	> 400 000	39,9 %	41,0 %	38,8%
Husstandens brutto årsinntekt	< 399 999	15,6 %	15,1 %	16,5%
	> 400 000	67,9 %	67,5 %	68,4%
Utdanning	< Videregående skole	29,4 %	28,3 %	30,1%
	> Høyere utdanning	70,5 %	71,2 %	69,8%
Yrkesaktiv	Ja	80,6 %	79,4 %	82,3%
	Nei	19,2 %	20,2 %	17,7%

5.2 Tall for tilfredshet og lojalitet

Vi skal nå se nærmere på scorer for tilfredshet og lojalitet for både varehandelskunder og reiselivskunder. Vi benytter, som nevnt i kapittel 3, et tilfeldig uttrekk av kunder som grunnlag for våre analyser. For varehandelsbransjen er dette uttrekket på 2500 kunder, det vil si 500 kunder per bedrift. For reiselivsbransjen er uttrekket 800 per bedrift, det vil si 1600 totalt. Dette uttrekket av kunder er fra datainnsamlingen som ble gjennomført i 2006.

I dette delkapitlet om tilfredshet og lojalitet rapporterer vi også scorer fra datainnsamlingen i 2007. Disse scorene står i parentes i tabell 5.4 og 5.5. Scorene er et resultat av et tilfeldig uttrekk av 250 varehandelskunder per bedrift og 350 reiselivskunder per bedrift. Tilfredshetsscorer fra 2007 omtales i slutten av delkapittel 5.1.1 og lojalitetsscorer rapporteres i slutten av 5.1.2. Vi sammenligner også disse scorene med resultater fra 2006.

5.2.1 Tilfredshet

Tilfredshet har vi målt ved å spørre hvor fornøyde kundene var siste gang de handlet hos en bestemt bedrift. Vi har også kartlagt kundenes tilfredshet med bedriftens nettkanal. Vi har derfor to mål på tilfredshet: med bedriften som helhet, og med bedriftens nettkanal. Tallene for hvordan de to målene for tilfredshet fordeler seg på ulike kundetyper er presentert i tabell 5.4.

Det er betydelig variasjon i tilfredshet mellom de ulike typene kunder. Vi skal senere forklare hva dette skyldes, og en av flere faktorer vi skal analysere er sømløshet. Tallene for tilfredshet er målt på en skala fra 0 til 100. Tilfredsheten med nettkanalen er 67 for multikanalkundene, og tilfredsheten med bedriften for disse kundene er 74.

Tabellen viser at det i varehandelen er nettkundene som er mest tilfreds både med bedriften og med nettkanalen. Videre er multikanalkundene i varehandelen noe mer tilfreds både med nettkanalen og med bedriften enn det de tradisjonelle kundene er. Når det gjelder reiselivskunder er tilfredsheten med bedriftene høyest hos de tradisjonelle kundene. Når det gjelder nettkanalen er multikanalkundene og nettkundene like tilfredse. Et fellestrekk for begge bransjene er at det er de tradisjonelle kundene som er minst tilfreds med nettkanalen.

Tabell 5.4 Scorer for tilfredshet med nettkanalen og bedriften generelt for varehandel og reiseliv, 2006. Resultater fra 2007 i parentes.

	VAREHANDELSKUNDER			
	Multikanal-kunder	Tradisjonelle kunder	Nett-kunder	Alle kunder
Tilfredshet nettkanal	67 (67)	59 (60)	69 (73)	65 (66)
Tilfredshet med bedrift	74 (73)	72 (68)	75 (74)	74 (71)
	REISELIVSKUNDER			
	Multikanal-kunder	Tradisjonelle kunder	Nett-kunder	Alle kunder
Tilfredshet nettkanal	63 (64)	57 (58)	63 (68)	62 (66)
Tilfredshet bedrift	68 (70)	73 (77)	65 (66)	66 (69)

Scorer 0- 100.

I tabell 5.4 står scorene for 2007 i parentes. Vi vil nå se nærmere på disse scorene. Resultatene fra 2007 er ganske like resultatene fra 2006. I varehandelen er det nettkundene som er mest tilfreds både med bedriften og med nettkanalen både for 2006 og 2007. Videre er multikanalkundene i

varehandelen noe mer tilfreds både med nettkanalen og med bedriften enn det de tradisjonelle kundene er. Når det gjelder reiselivskunder er tilfredsheten med bedriftene høyest hos de tradisjonelle kundene. Når det gjelder nettkanalen er nettkundene noe mer tilfreds enn multikanalkundene. Tallene for 2006 viser at multikanalkundene og nettkundene var like tilfredse med nettkanalen. Et fellestrekk for begge bransjene er at det er de tradisjonelle kundene som er minst tilfreds med nettkanalen både for 2006 og 2007.

Når det gjelder tilfredshet med bedriften og med nettkanalen, for alle varehandelskundene sett under ett, så ser vi at for tilfredshet med nettkanalen så er scoren fra 2006 på 65 poeng. Scoren fra 2007 er 66 poeng. Det betyr at tilfredsheten til nettkanalen har økt noe. Scoren for tilfredshet med bedriften generelt var 74 i 2006 og 71 i 2007. Dette viser at det har vært en nedgang i varehandelskundernes tilfredshet med bedriften.

For alle reiselivskundene sett under ett, så har tilfredshetsscorene i 2007 økt fra året før. I 2007 var scoren for tilfredshet med nettkanalen 66 og scoren for tilfredshet med bedriften var 69. I 2006 var disse scorene hhv. 62 og 66. Dette betyr at reiselivskundernes tilfredshet med nettkanalen og bedriften generelt har økt.

5.2.2 Lojalitet

Lojalitet mellom kunde og bedrift dreier seg i markedsføringslitteraturen om man enten vil anbefale en bedrift man selv har handlet hos til familie eller venner, eller det dreier seg om kundene vil bruke samme bedrift neste gang de skal kjøpe samme type vare eller tjeneste. Lojalitet er derfor et sentralt forhold for bedriftene å være opptatt av.

Lojalitet kan være nært knyttet til hvor tilfredse kundene er. Tilfredshet har å gjøre med hvor fornøyd man var siste gang man handlet hos en bestemt bedrift. Vi skal se nærmere på sammenhengen mellom tilfredshet og lojalitet i kapittel 9.

Det er imidlertid ikke alltid en nær sammenheng mellom tilfredshet og lojalitet. Det vil si at kundene kan ha vært meget fornøyd siste gang de handlet hos en bestemt bedrift, men at de ikke handler hos denne bedriften neste gang de skal kjøpe samme vare eller tjeneste. Dette gjaldt for eksempel for en av de første og største aktørene innen nettsalg av matvarer i USA. For det San Francisco baserte selskapet Webvan, som ble etablert i år 2000, var de aller fleste kundene meget godt fornøyd med kjøp som de gjorde med

selskapet både når det gjaldt pris, leveringsnøyaktighet og service. Likevel var det få kunder som benyttet Webvan mer enn én gang. Etter noen få måneders drift gikk selskapet konkurs. Dette er et eksempel på at det er viktig å analysere tilfredshet og lojalitet separat.

Når det gjelder lojalitet for varehandelskundene ser vi fra tabell 5.5 at det er multikanalkundene som er mest lojale til bedriftenes fysiske kanal. Disse kundene har en score på lojalitet til fysisk kanal på 67, på en skala som går fra 0 til 100, hvor 100 er full lojalitet til den fysiske kanalen. Lojaliteten til den fysiske kanalen er 2 poeng høyere enn hos de tradisjonelle kundene i varehandelen. Dette er et viktig funn: det er faktisk *multikanalkundene*, og ikke de tradisjonelle kundene som har høyest lojalitet til den fysiske kanalen. Denne kanalen er den som har vært den etablerte, og tradisjonelle kanalen, så mange ville kanskje ventet at de tradisjonelle kundene ville være mest lojale til denne. Nettkundene og multikanalkundene viser seg å være mest lojale til bedriften som helhet, det vil si når vi ser alle kanalene samlet. Nettkundene i varehandelen er de som har den største lojaliteten til nettkanalene, men disse kundene har noe større lojalitet til bedriften enn de har til nettkanalen isolert sett. Dette kommer også frem i tabell 5.5.

Tabell 5.5 Scorer for lojalitet, for varehandelskunder og reiselivskunder, 2006. Resultater fra 2007 i parentes.

	VAREHANDELSKUNDER			
	Multikanal-kunder	Tradisjonelle kunder	Nett kunder	Alle kunder
Lojalitet til fysisk kanal	67 (65)	65 (64)	44 (42)	63 (62)
Lojalitet til nettkanal	67 (63)	48 (47)	72 (73)	62 (60)
Lojalitet til bedrift	73 (68)	68 (63)	74 (75)	71 (67)
	REISELIVSKUNDER			
	Multikanal-kunder	Tradisjonelle kunder	Nett kunder	Alle kunder
Lojalitet til fysisk kanal	46 (51)	56 (73)	20 (24)	30 (38)
Lojalitet til nettkanal	65 (65)	46 (44)	67 (68)	64 (66)
Lojalitet til bedrift	67 (70)	71 (79)	63 (66)	65 (68)

Scorer 0-100.

Når det gjelder reiselivskundenes lojalitet, som er fremstilt i nedre del av tabell 5.5, så er bildet ganske annerledes enn det er hos kundene i varehandelen. Nå regner vi med at svært mange av de som er kunder hos reiselivsbedrifter også er kunder hos varehandelsbedriftene. Men det er interessant og viktig å se på likheten og forskjellen disse kundene har når det gjelder de to sektorene.

Som for varehandelskunder er det nettkundene hos reiselivsbedriftene som har den høyeste lojaliteten til nettkanalen. Lojaliteten til nettkanalen for reiselivsnæringen ligger på 67 på en skala fra 0 til 100, mens lojaliteten til denne kanalen ligger på 72 for varehandelsnæringen. Dette betyr at lojaliteten til nettkanalen er større i varehandelsnæringen enn i reiselivsnæringen. Det er et interessant funn, i og med at det er langt mer vanlig hos forbrukerne å benytte nettkanalen til kjøp i reiselivsnæringen enn i varehandelsnæringen. Mange varehandelsbedrifter har vært relativt forsiktige med å ta i bruk nettet som salgskanal.

I reiselivsnæringen har ikke multikanalkundene høyest score på lojalitet til verken bedriftens fysiske kanal, dens nettkanal eller lojalitet til bedrift samlet sett. Likevel er det verdt å merke seg at scorene for lojalitet til bedrift for multikanalkundene i reiselivsnæringen er langt høyere enn lojalitet til fysisk kanal. Det betyr at de reiselivsbedriftene som har en nettkanal – og det er de fleste – bør fokusere mye på multikanalkundene.

I tabell 5.5 står scorene for lojalitet fra 2007 i parentes. Vi vil nå omtale disse scorene. Når det gjelder lojalitet for varehandelskundene ser vi fra tabell 5.5 at det er multikanalkundene som er mest lojale til bedriftens fysiske kanal. Disse kundene har en score på lojalitet til fysisk kanal på 65, på en skala som går fra 0 til 100. De tradisjonelle kundene har en lojalitetsscore til fysisk kanal på 64. Dette viser at *multikanalkundene*, og de tradisjonelle kundene har tilnærmet lik lojalitet til den fysiske kanalen, og dette er viktig spesielt mht at det er her snakk om én kundegruppe som hovedsakelig handler i én kanal- fysisk kanal, og én kundegruppe som handler i to kanaler - både i fysisk kanal og via nettkanalen. Den fysiske kanalen er den etablerte kanalen, så mange ville kanskje ventet at det tradisjonelle kundene ville være mest lojale til denne.

Nettkundene i varehandelen er de som har den største lojaliteten til nettkanalen, og det viser seg at disse kundene også er mest lojale til bedriften. Dette er en lojalitet til bedriften generelt, uavhengig av kanal. Nettkundene er mer lojale mot nettkanalen enn multikanalkundene og de tradisjonelle kundene.

Når vi ser på alle varehandelskundene under ett, både med hensyn til scorene for 2006 og 2007, så ser vi at lojaliteten til fysisk kanal og til nettkanalen er nærmest uforandret. Lojaliteten til bedriften, derimot, har blitt redusert med 4 poeng fra 71 til 67 poeng.

Når det gjelder reiselivskundenes lojalitet, så ser vi at de tradisjonelle kundene er mest lojale mot fysisk kanal. De har en score på 73.

Multikanalkundene, og spesielt nettkundene har en lav lojalitet til fysisk kanal. Scorene er henholdsvis 51 og 24, på en skala fra 0 til 100. Multikanalkundene og nettkundene er noenlunde like lojale mot nettkanalen. Scorene er på hhv. 65 og 68 poeng.

Når det gjelder lojalitet til bedriften generelt i reiselivssektoren så ser vi at de tradisjonelle kundene er mest lojale. De har en score på 79, mens multikanalkundene og nettkundene har en score på 70 og 66 poeng. Disse resultatene viser det samme mønsteret som for datainnsamlingen i 2006. Men det vi ser er at når det gjelder lojalitet til fysisk kanal, så har de tradisjonelle kundene utviklet en betraktelig høyere lojalitet til denne kanalen. Scoren har økt fra 56 i 2006 til 73 i 2007. Dette er et viktig funn. Selv om det er de tradisjonelle kundene som er mest lojale mot bedriften generelt, både i 2006 og i 2007, så har også denne lojaliteten blitt høyere. Scoren var 71 i 2006 og er 79 ved datainnsamlingen i 2007.

Når det gjelder alle reiselivskundene sett under ett så har alle målene for lojalitet, både lojalitet til fysisk kanal, lojalitet til nettkanalen og lojalitet til bedriften generelt økt fra 2006 til 2007. I 2006 var scorene henholdsvis 30, 64 og 65 poeng. Ved datainnsamlingen i 2007 er disse scorene på 38, 66 og 68 poeng. Det er spesielt lojaliteten til fysisk kanal som har opplevd en betraktelig økning, på hele 8 poeng.

Selv om en økende andel av kundene hos reiselivsbedriftene handler over Internett er det de tradisjonelle kundene som er mest lojale til bedriften. Dette underbygger et sentralt punkt når det gjelder multikanalstrategier; fokuser på alle kundetyper, selv om majoriteten er nettkunder. Vi skal nå se nærmere på forhold som påvirker tilfredshet og lojalitet, og vi starter med betydningen som sømløshet mellom kanalene har.

6 Betydningen av sømløshet for tilfredshet og lojalitet

Sømløshet er et mål på i hvilken grad fysisk kanal og nettkanal hos én og samme bedrift ligner på hverandre. For kundene er det viktig at de kjenner igjen detaljer ved bedriften selv om de benytter hver av salgskanalene som bedriften har. Vi har en generell forståelse av at større sømløshet er et gode for bedriften, og at denne vil øke kundenes tilfredshet og lojalitet.

Hvis bedriften øker sømløsheten mellom fysisk kanal og nettkanalen, kan tilfredshet og lojalitet til de ulike øke. Dette er fremstilt i de fem første hypotesene som ble presentert i kapittel 2, og vi skal teste disse hypotesene i løpet av dette kapitlet. Vi skal ikke gjenta alle hypotesene her, men nevne at hypotese 1 er at en økning i sømløshet øker tilfredsheten med bedriften, og at hypotese 2 er at en økning i sømløshet øker tilfredsheten med nettkanalen.

Det kan være mange aktuelle forhold som kanalene en bedrift har kan sammenlignes langs. Vi har valgt fire forhold eller mål som vi mener er av spesielt stor betydning: (a) *visuell utforming*; (b) *pris*; (c) *utvalg*; og (d) *service/ brukervennlighet*. Dette betyr hhv at den visuelle utformingen mellom den fysiske kanalen og nettkanalen er lik; at prisen for de samme varene i de to kanalene er lik; at utvalget er likt, og at service/brukervennligheten av både den fysiske kanalen og nettkanalen er lik. Disse forholdene er dekkende for måten de fleste kundene sammenligner de to kanalene på.

En varehandelsaktør uttalte i et intervju som ble gjort i regi av prosjektet, og som vi refererte til i kapittel 4, at en sømløs opplevelse *"er når kundene har mulighet til å utføre alle transaksjoner, og all kommunikasjon i alle kanaler"*. Dette representerer en betydelig ambisjon og er en stor utfordring for bedriftene. Men ved å møte denne utfordringen vil bedriftene gi kundene en egenverdi. Denne verdien kommer ikke bare av å legge til en nettkanal til en allerede eksisterende fysisk kanal; det er å kunne gi kundene muligheten til å benytte flere kanaler samtidig, som gir økt verdi.

Vi vil i dette kapitlet analysere betydningen av sømløshet for tilfredshet og lojalitet. Under hvert delkapittel starter vi med resultater for varehandel, og avslutter med resultater for reiselivsbransjen. Vi starter med å beskrive hvordan sømløshet varierer mellom kunder som handler hovedsakelig i én kanal og hvordan sømløsheten varierer for kunder som handler i to kanaler. Vi oppsummerer om hovedfunn og om strategianbefalinger for hva som er viktig når det gjelder sømløshet. Hovedfunnene og anbefalingene er presentert i gråfargede bokser gjennom dette og de kommende kapitlene. På

slutten av hver av de tre kommende kapitlene avrunder vi med hva som er sentrale fakta for hver indikator, hvilke utfordringer dette reiser, og hvilke tiltak som kan settes i verk for bedriftene.

6.1 Variasjon i oppfattet sømløshet hos singel- og multikanalkunder

Vi begynner med å beskrive variasjonen i oppfattet sømløshet hos singelkanalkunder og multikanalkunder. Kundene er rekruttert fra åtte av bedriftene som er med i prosjektet, og de er stilt spørsmål som omhandler sømløshet og andre forhold i de bedriftene som deltar i dette forskningsprosjektet. Vi slår deretter sammen resultatene for de bedriftene som er varehandelsbedrifter og ser disse under ett, og så slår vi sammen resultatene fra de to reiselivsbedriftene og ser disse under ett. Dette gjør vi dels for å få bredde når det gjelder representasjon av sektorer innen hver av de to bransjene som står i fokus for denne studien, og dels for å anonymisere deltagerbedriftene.

Tallene for de fire målene for sømløshet er presentert i tabell 6.1. Vi presenterer tall for hvert av målene for de tre kundetyper; multikanalkunder, tradisjonelle kunder, og nettkunder, og vi ser også på gjennomsnittet av disse tre kundetyper i kolonnen kalt ”alle kunder”. I tabellen splitter vi opp mellom varehandelskunder og reiselivskunder.

Tabell 6.1 Variasjon i oppfattet sømløshet hos varehandelskunder og reiselivskunder. Gjennomsnittsscore. Skala fra 0-100.

	VAREHANDELSKUNDER			
	Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
Modell nummer	1	2	3	4
a. Visuell likhet	57	56	62	57
b. Lik pris	72	69	67	70
c. Likt utvalg	59	57	64	59
d. Lik service/ brukervennlighet	63	55	65	61
Gjennomsnitt for sømløshet	63	58	62	62
	REISELIVSKUNDER			
	Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
a. Visuell likhet	58	56	55	57
b. Lik pris	61	55	57	58
c. Likt utvalg	66	64	68	67
d. Lik service/ brukervennlighet	61	58	59	60
Gjennomsnitt for sømløshet	61	57	60	60

Scorer 0-100.

Vi starter med å kommentere resultatene for kundene innen varehandelsbransjen. Singelkanal- og multikanalkundene har noenlunde tilsvarende oppfatninger når det gjelder hvor stor likhet det er mellom varehandelsbedriftenes butikker og deres nettløsninger. Det ser vi ved at scorene i de tre kolonnene for de ulike kundetyperne, med noen unntak, er relativt like.

Når det gjelder multikanalkundene i varehandelen ser vi at de har en score på 57 når det gjelder visuell likhet mellom butikk og nett. Denne scoren ligger på en skala mellom 0 og 100, hvor 0 betyr at det er ingen likhet og 100 betyr at det er fullstendig likhet. Multikanalkundene i varehandelen anser altså den visuelle likheten mellom butikk og nett til å ligge noe over midten av skalaen. Disse kundene synes det er større likhet mellom pris i fysisk kanal og i nettkanal, siden de har gitt dette en score på 72. Også de tradisjonelle kundene og nettkundene mener at det er pris som er den faktoren innen sømløshet hvor det er størst likhet mellom fysisk kanal og nettkanal. Scorene er 69 for tradisjonelle kunder og 67 for nettkunder, og gjennomsnittet for alle kundetyperne er 70.

Vi ser imidlertid at nettkundene i varehandelsbransjen mener, i større grad enn tradisjonelle kunder og multikanalkunder, at det er høyere grad av visuell likhet mellom butikk og nettløsning. De tradisjonelle kundene mener det er mindre likhet i butikk og på nettet når det gjelder service/brukervennlighet.

Singel- og multikanalkunder fra reiselivssektoren har noenlunde samme syn på hvor lik fysisk kanal og nett er i henhold til visuell likhet, pris, utvalg og service. Den høyeste scoren for reiselivskundene sett under ett gjelder likt utvalg mellom fysisk kanal og nettkanal, som er på 67. Dette betyr at det er en god del å gå på for reiselivsbedriftene for at de skal gi det samme tilbudet i fysisk kanal som i nettkanalen. For eksempel er det slik at man ved bestilling av en reise på en båt kan bestille flere ting ved selve reisen, som for eksempel bord på en restaurant på skipet, enn det man kan når man bruker nettløsningen (av 2006).

Den største forskjellen mellom de ulike kundetyperne innen reiselivssektoren ligger mellom tradisjonelle kunder (score på 55) og multikanalkunder (score på 61) når det gjelder lik pris. Multikanalkundene innen reiselivsnæringen mener i større grad enn de tradisjonelle kundene at prisen i butikk og på nett er tilnærmet lik.

6.2 Faktoranalyse av sømløshet

Vi gjorde en faktoranalyse av de fire indikatorene for sømløshet. Disse indikatorene er de som ble presentert i tabell 6.1: visuell likhet; lik pris; likt utvalg; og lik service/brukervennlighet. Resultatet av faktoranalysen var at vi fikk én faktor ut av disse fire. Vi gjorde så en regresjonsanalyse med denne faktoren som uavhengig variabel, med kontrollvariable slik det er beskrevet i metoddelen, og med en rekke indikatorer for tilfredshet og lojalitet som mål på avhengig variable. Vi gjorde dette for å få et overblikk over hvordan faktoren for de fire indikatorene for sømløshet slo ut for ulike mål på tilfredshet og lojalitet. Resultatene er presentert i tabell 6.2.

Vi ser at sømløshet har en score på 63 for multikanalkunder, på en skala fra 0 til 100. For nettkunder er det et gjennomsnitt på 62, mens den er på 58 for tradisjonelle kunder. Dette ser vi i den skraverete linjen i tabell 6.2. Denne linjen viser de samme resultatene som den øverste skraverete linjen i tabell 6.1. Faktoren sømløshet slår positivt og statistisk signifikant ut for alle våre mål på tilfredshet og lojalitet. Det gjelder både tilfredshet med bedrift og med nettkanal, og det gjelder for lojalitet til fysisk kanal, lojalitet til nettkanal og lojalitet til bedrift. Det er størst utslag i regresjonskoeffisientene for nettkundene. Det indikerer at en økning i sømløshet for nettkundene gir større økning i tilfredshet og i lojalitet enn en økning i sømløshet gjør for multikanalkundene og de tradisjonelle kundene.

Tabell 6.2 Virkning av faktoren sømløshet, for tilfredshet og lojalitet. Varehandelsbransjen.

	Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
Sømløshet	63	58	62	61
Indikator for avhengig variabel				
Tilfredshet med bedrift	0,25***	0,30***	0,57***	0,29***
Tilfredshet med nettkanal	0,37***	0,42***	0,49***	0,40***
Lojalitet til fysisk kanal	0,27***	0,26***	0,32***	0,27***
Lojalitet nettkanal	0,30***	0,41***	0,55***	0,35***
Lojalitet bedrift	0,29***	0,27***	0,62***	0,32***

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01. Kontrollvariable er inkludert.

I resten av dette kapitlet kommer vi til å analysere virkningen av hver enkelt av de fire indikatorene for sømløshet på tilfredshet og lojalitet. Vi kommer altså ikke til å benytte faktoren for sømløshet mer. Grunnen til det er at vi har som mål å komme med konkrete strategianbefalinger. Dette betyr at vi

må ned på et mer konkret nivå enn en samlefaktor for sømløshet; vi må presentere funn om hver av de fire ulike indikatorene for sømløshet; visuell likhet, pris, utvalg, og service.

Som analysene videre i dette kapitlet vil vise, vil det være slik at for enkelte kundetyper er det noen av indikatorene for sømløshet som gir utslag, mens det for andre kundetyper vil være andre indikatorer som gir utslag. Vi gir en oversikt over dette i neste delkapittel.

6.3 Oversikt over virkning av indikatorene for sømløshet

Vi skal nå gi oversikter over hvordan hver av de fire indikatorene for sømløshet påvirker tilfredshet og lojalitet. Vi tar for oss én av disse fire indikatorene om gangen, og starter med virkningen av hvordan en økning i *visuell likhet* (indikator (a) for sømløshet) mellom fysisk kanal og nettkanal påvirker tilfredshet og lojalitet. Alle de fire indikatorene for sømløshet har blitt analysert sammen i regresjonsanalysen som fire uavhengige variable. Hver tabell i dette delkapitlet tar kun for seg én indikator for sømløshet om gangen. I det neste delkapitlet ser vi på de fire indikatorene samlet.

Første linje i tabell 6.3 viser målene, på en skala fra 0 til 100, for hvordan de ulike kundetyper vurderer likhet mellom butikk og nett rent visuelt. Denne linjen er identisk med resultatene fra første linje i tabell 6.1 Det er nettkundene, med en score på 62, som synes det er størst visuell likhet mellom butikk og nett. Multikanalkundene har en score på 57 for visuell likhet mellom butikk og nett, og de tradisjonelle kundene en score på 56. Det betyr at det er et relativt stort potensiale for å øke den visuelle likheten mellom de to kanalene.

Det er relativt få statistisk signifikante utslag av visuell likhet på tilfredshet og lojalitet, og de effektene vi finner er relativt små. For multikanalkundene er det en viss økning i tilfredshet med nettkanal og lojalitet til både fysisk kanal og nettkanal av å øke visuell likhet mellom butikk og nett. For eksempel, ved å øke visuell likhet mellom butikk og nett med 1 poeng, på en skala fra 0 til 100, øker tilfredsheten med nettkanalen både for multikanalkunder og tradisjonelle kunder med 0,18. For nettkundene, som er den kundetyper som synes det er høyest visuell likhet mellom butikk og nett, er det ingen statistisk signifikant virkning på tilfredshet og lojalitet av å øke sømløsheten i betydningen visuell likhet.

Tabell 6.3 Virkning av sømløshet i betydningen visuell likhet mellom butikk og nett for tilfredshet og lojalitet. Varehandelsbransjen.

	Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
a. Visuell likhet	57	56	62	57
Indikator for avhengig variabel				
Tilfredshet med bedrift	□	□	□	□
Tilfredshet med nettkanal	0,18***	0,18***	□	0,18***
Lojalitet til fysisk kanal	0,09**	□	□	□
Lojalitet nettkanal	0,15***	0,15***	□	0,013***
Lojalitet bedrift	0,09**	□	□	0,06*

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01. Kontrollvariable er inkludert.

Tegnet □ betyr at det ikke er noen statistisk signifikant effekt

Indikator nummer (b) for sømløshet gjelder likhet i pris mellom fysisk kanal og nettkanalen. Tallene for "lik pris" i den skraverte linjen i tabell 6.4 er de samme tallene som er presentert i andre linjen i tabell 6.1. Som vi ser er det multikanalkundene, med en score på 72, som mener det er likest pris mellom butikk og nett. Det er imidlertid liten spredning på disse tallene mellom de ulike kundetyperne. Som det kommer frem av tabell 6.4 har lik pris utslag for alle tre kundetyperne når det gjelder lojalitet. Det betyr at likere pris mellom kanalene øker alle kundetypernes lojalitet, enten det er til fysisk kanal, nettkanal eller til bedriften. Unntaket er de tradisjonelle kundene, hvor likere pris mellom kanalene ikke øker lojaliteten til nettkanalen. Det er flest utslag for multikanalkundene og nettkundene, dvs. at sømløshet i betydningen lik pris har flest utslag på tilfredshet og lojalitet for disse kundene.

Tabell 6.4 Virkning av sømløshet i betydningen lik pris mellom butikk og nett for tilfredshet og lojalitet. Varehandelsbransjen.

	Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
b. Lik pris	72	69	67	70
Indikator for avhengig variabel				
Tilfredshet med bedrift	0,15***	□	0,30***	0,15***
Tilfredshet med nettkanal	□	□	0,31***	□
Lojalitet til fysisk kanal	0,27***	0,18***	□	0,26***
Lojalitet nettkanal	0,13***	□	0,43***	0,13**
Lojalitet bedrift	0,27***	0,24***	0,32***	0,27***

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01. Kontrollvariable er inkludert.

Tegnet □ betyr at det ikke er noen statistisk signifikant effekt

Når det gjelder indikator (c) for sømløshet i betydningen likt utvalg i fysisk kanal og i nettkanal så ser vi at nettkundene oppfatter at det er størst likhet mellom kanalene i det de har en score på 64. Multikanalkundene har en score på 59 og de tradisjonelle kundene har en score på 57. Det er som vi ser fra tabell 6.5 relativt få statistisk signifikante utslag. Indikatoren for sømløshet som kalles likt utvalg har altså langt mindre påvirkning på tilfredshet og lojalitet enn de andre indikatorene for sømløshet.

Tabell 6.5 Virkning av sømløshet i betydningen likt utvalg mellom butikk og nett for tilfredshet og lojalitet. Varehandelsbransjen.

	Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
c. Likt utvalg	59	57	64	59
Indikator for avhengig variabel				
Tilfredshet med bedrift	□	0,18***	□	□
Tilfredshet med nettkanal	□	□	□	□
Lojalitet til fysisk kanal	□	0,14**	□	□
Lojalitet nettkanal	□	□	□	□
Lojalitet bedrift	□	□	□	□

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01. Kontrollvariable er inkludert.

Tegnet □ betyr at det ikke er noen statistisk signifikant effekt

Disse resultatene understreker viktigheten av å gjøre separate regresjonsanalyser for hver av de fire indikatorene for sømløshet. Dersom vi bare hadde gjort analyser for faktoren for sømløshet, som ser alle fire indikatorene under ett, hadde vi fått en mindre nyansert bilde av betydningen av sømløshet for tilfredshet og lojalitet.

Den fjerde og siste indikatoren for sømløshet er presentert i tabell 6.6. Denne indikatoren ser på virkningen av lik service mellom fysisk kanal og nettkanal. Nettkundene og multikanalkundene har høyest scorer for denne indikatoren for sømløshet. En slik økning i likhet i service mellom kanalene gjør at alle tre kundetypene blir både mer tilfredse og mer lojale. Som det fremgår av tabell 6.6 er det størst effekt for nettkundene.

Vi har nå sett hvordan hver av de fire indikatorene for sømløshet slår ut for en rekke mål for tilfredshet og lojalitet. Det viser seg å være stor forskjell mellom indikatorene for hvordan de slår ut: Det er indikatoren som dreier seg om likhet i service eller brukervennlighet mellom kanalene som slår sterkest ut på tilfredshet og lojalitet. Når vi ser tabell 6.3-6.6 under ett er det multikanalkundene som har flest utslag på tilfredshet og lojalitet.

Tabell 6.6 Virkning av sømløshet i betydningen lik service/ brukervennlighet mellom butikk og nett for tilfredshet og lojalitet. Varehandelsbransjen.

	Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
d. Lik service/ brukervennlighet	63	55	64	61
Indikator for avhengig variabel				
Tilfredshet med bedrift	0,26***	0,19***	0,47***	0,26***
Tilfredshet med nettkanal	0,29***	0,36***	0,43***	0,34***
Lojalitet til fysisk kanal	0,19***	0,18***	□	0,18***
Lojalitet nettkanal	0,24***	0,33***	0,44***	0,32***
Lojalitet bedrift	0,20***	0,22***	0,45***	0,23***

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01. Kontrollvariable er inkludert.

Tegnet □ betyr at det ikke er noen statistisk signifikant effekt

Med bakgrunn i disse funnene vil vi igjen understreke at det er viktig å splitte sømløshet opp i de fire indikatorene. Vi vil nå følge opp dette, og gjøre analyser for hvordan hver av de fire indikatorene for sømløshet slår ut på tilfredshet og lojalitet. I analysene vil vi ta med alle de fire faktorene samtidig, slik at vi får studert hvor sterke disse er i forhold til hverandre. Vi tar for oss én indikator for hver av målene for avhengige variable i hver tabell. Vi fokuserer for det meste på varehandelskundene, men supplerer alltid med funn for reiselivskundene. Vi oppsummerer underveis med 'grå bokser' hvor vi presenterer hovedfunn og strategianbefalinger.

6.4 Betydning av sømløshet for tilfredshet

Det er en viss variasjon i tilfredshet mellom de tre kundetyperne. Vi skal senere forklare hva dette skyldes, og én av de tre faktorene vi skal analysere er sømløshet. Som vi så i kapittel 5 hadde multikanalkundene en tilfredshet med nettkanalen på 67 mens de hadde en tilfredshet med bedriften på 74. Nettkundene hadde en tilfredshet med nettkanalen på 69, mens de hadde en tilfredshet med bedriften på 75, som er den høyeste vi finner innen varehandel.

Spørsmålet er hvor god en tilfredshet på 75 virkelig er på en skala fra 0 til 100 – skal bedriftene si seg fornøyde med denne scoren? Det er en tommelfingerregel som sier at tilfredsheten bør være noe høyere enn dette for at bedriftene virkelig skal si seg fornøyde. Det at tilfredshet på 75 er den høyeste, enten vi ser på kunder innen varehandel eller reiseliv, viser at det er viktig at bedriftene øker kundenes tilfredshet, enten de gjør det med tilfredsheten med nettkanalen eller tilfredsheten med bedriften som helhet. I

dette og de kommende to kapitlene skal vi gjøre en rekke analyser som viser hvilke indikatorer bedriftene må arbeide med for å øke tilfredsheten til sine kunder.

Vi presenterte tall for de ulike kundetyperes tilfredshet med bedriften og med nettkanalen i tabell 5.4. Tabellen illustrerer at det i varehandelen som nevnt er nettkundene som er mest tilfreds både med bedriften og med nettkanalen. Videre er multikanalkundene i varehandelen noe mer tilfreds både med nettkanalen og med bedriften enn det de tradisjonelle kundene er. Når det gjelder reiselivskunder er tilfredsheten med bedriftene høyest hos de tradisjonelle kundene. Når det gjelder nettkanalen er multikanalkundene og nettkundene like tilfredse. Et fellestrekk for begge bransjene er at det er de tradisjonelle kundene som er minst tilfreds med nettkanalen.

6.4.1 Betydning av sømløshet for tilfredshet med varehandelsbedriftene

Vi skal først se på hvordan de fire indikatorene for sømløshet påvirker tilfredsheten med *bedriften*. Vi vil presentere tabeller hvor hver av de fire indikatorene for sømløshet er med. Disse resultatene presenteres i fire modeller i én tabell; en modell for multikanalkunder; en for tradisjonelle kunder; en modell for nettkunder, og en modell som viser resultatene for alle disse tre kundetyper under ett. Resultatene er presentert i tabell 6.7.

I første linje i tabell 6.7 presenteres scorene for tilfredshet med bedriften for de ulike kundetyper. I de neste fire linjene presenteres effektene av de fire målene for sømløshet på tilfredsheten med bedriften for de ulike kundegruppene. Disse fire linjene er nummerert 1a, 1b, 1c, og 1d, og korresponderer med hypotesene med samme nummer slik de var presentert på slutten av kapittel 2. Fra andre linje i tabellen ser vi at visuell likhet ikke har noen utslag på tilfredshet med bedriften for noen av kundegruppene. Likt utvalg slår positivt ut for tilfredshet med bedriften for de tradisjonelle kundene. Lik service slår positivt ut for tilfredshet med bedriften for hver av de tre kundegruppene.

I denne tabellen ser vi at i modell 1, som inkluderer de fire indikatorene for sømløshet for multikanalkunder, har en forklaringsgrad på 13%. De samme fire indikatorene har en noe høyere forklaringsgrad for tradisjonelle kunder, slik det fremkommer i modell 2. Modell 3 viser at for nettkunder forklarer de uavhengige variablene visuell likhet, pris, utvalg og service/brukervennlighet 44,5% av variasjonen i tilfredshet med bedriften.

I modell 1 i tabell 6.7, som gjelder multikanalkunder, er indikatorene pris og service positivt signifikante. 'Pris' betyr i denne sammenhengen at kundene oppfatter prisen for identiske varer som lik mellom fysisk kanal og nettkanal. Kundene har gitt lik pris en score på 72 på en skala fra 0 til 100. Det er en positiv relasjon mellom lik pris mellom kanalene og tilfredshet med bedriften. Effekten av pris er på 0,15 og den er sterkt signifikant. Dette betyr at når multikanalkundene oppfatter at likheten mellom pris i fysisk kanal og i nettkanal øker med 1 poeng, fra 72 til 73, så øker tilfredsheten med 0,15 poeng, fra 74,0 til 74,15. Hypotese H1b, om positiv virkning på tilfredshet med bedriften av likere pris mellom butikk og nett, bekreftes for multikanalkunder.

Tabell 6.7 Betydningen av sømløshet for tilfredshet med bedriften for kunder i varehandelsbedrifter, fordelt på multikanalkunder, tradisjonelle kunder, og nettkunder.

	Multikanal- kunder	Tradisjonelle kunder	Nettkunder	Alle kunder
Modell nummer	1	2	3	4
Tilfredshet med bedriften	74	72	75	74
1a. Visuell likhet				
Effekt	0,02	0,02	0,02	0,03
Score	57	56	62	57
1b. Lik pris				
Effekt	0,15***	0,06	0,30***	0,15***
Score	72	69	67	70
1c. Likt utvalg				
Effekt	-0,00	0,18***	-0,02	0,03
Score	59	57	64	59
1d. Lik service/ brukervennlighet				
Effekt	0,26***	0,19***	0,47***	0,26***
Score	63	55	65	61
R²	13,0 %	15,2%	44,5 %	15,1 %
N	1332	793	366	2500

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01. Kontrollvariable er inkludert.

Effekten i modell 1 av service, som er på 0,26 har den sterkeste effekten på tilfredshet med bedriften for multikanalkundene. Det er en positiv relasjon mellom lik service mellom de ulike salgskanalene og tilfredsheten til bedrift. Vi ser fra linje 4 i modell 1 i tabell 6.7 at scoren for lik service for multikanalkundene er på 63, på en skala fra 0 til 100. Multikanalkundene har en tilfredshet med bedriften på 74 poeng. En effekt på 0,26 betyr at når scoren for lik service øker med 1 poeng for multikanalkundene, dvs. fra 63 til 64, så øker tilfredsheten med bedriften for multikanalkundene med 0,26, dvs. tilfredsheten øker fra 74 til 74,26. Dette betyr også at dersom bedriften legger til rette slik at multikanalkundene oppfatter at likheten innen service

mellom fysisk kanal og nettkanal øker med 10 poeng, fra 63 til 73 poeng, så øker tilfredsheten med bedriften med 10 ganger 0,26, dvs. fra 74 poeng til $74 + 2,6 = 76,6$ poeng. Med andre ord, dersom bedriften ønsker å bedre sømløsheten mellom butikk og nett, er det likere service den bør satse på for at alle kundetyperne skal få økt tilfredshet med bedriften. På bakgrunn av dette finner vi støtte for hypotese H1d, om den positive sammenhengen mellom sømløshet i betydningen lik service og økt tilfredshet med bedriften.

I modell 2 i tabell 6.7, som tar for seg tradisjonelle kunder, ser vi at utvalg og service har en signifikant positiv effekt på tilfredsheten til bedriften. Indikatoren kalt likt utvalg indikerer at kundene oppfatter utvalget i fysisk kanal og nettkanal som det samme. Jo likere de tradisjonelle kundene oppfatter utvalget mellom kanalene, jo høyere er tilfredsheten deres med bedriften. Effekten av likt utvalg på tilfredshet med bedriften er 0,18 og statistisk signifikant. Effekten av lik service er på 0,19 og statistisk signifikant, og det betyr at en økning av servicen øker de tradisjonelle kundenes tilfredshet med bedriften. Hypotesene H1c om likt utvalg, og H1d om service, bekreftes for tradisjonelle kunder.

Også i modell 3, som omhandler nettkunder, er service en positiv og statistisk signifikant indikator. Effekten er 0,47. Nettkundene har en score på 65 når det gjelder hvor lik de synes servicen er mellom fysisk kanal og nettkanal. Dette ser vi fra linje 5 i modell 3. Denne scoren, som alle andre mål for tilfredshet og lojalitet i denne rapporten, blir presentert på en skala fra 0 til 100. Nettkundene er de som er mest tilfreds med bedriften med en score på 75. En effekt på 0,47 betyr at dersom bedriften øker likheten i service mellom fysisk kanal og nettkanal med 1 poeng, dvs. fra 65 til 66 poeng, så vil nettkundenes tilfredshet med bedriften øke fra 75 til 75,47.

Resultatet kan også tolkes slik: La oss se på en situasjon der bedriften øker likheten i service mellom fysisk kanal og nettkanal med 10 poeng, fra 65 til 75. Da øker nettkundenes tilfredshet med bedriften med 10 ganger 0,47, dvs. den øker med 4,7 poeng. I et slikt tilfelle vil nettkundenes tilfredshet med bedriften øke fra 75 til 79,7. I dette tilfellet vil tilfredsheten med bedriften komme opp så høyt det er mulig når det gjelder å bruke sømløshet til å øke tilfredsheten med bedriften. For nettkundene er effekten av lik service mellom kanalene mye sterkere enn for de andre kundetyperne. Vi finner støtte for hypotese H1d når det gjelder nettkunder.

Vi ser også fra tabell 6.7 at lik pris har en positiv effekt på tilfredshet med bedriften for nettkundene slik den har for multikanalkundene. Også her er effekten for nettkundene sterkere enn for både multikanalkundene og de tradisjonelle kundene. Vi konkluderer derfor med at sømløshet har sterkere

virkning på tilfredshet for nettkundene enn de to andre typene kunder. Vi finner også støtte for hypotese H1b, om sammenhengen mellom sømløshet i betydningen lik pris mellom kanalene og økt tilfredshet med bedriften.

En oversikt over hvilke av hypotesene som er bekreftet eller forkastet finnes på slutten av dette kapitlet.

Med bakgrunn i disse funnene vil vi komme med følgende strategianbefaling for bedrifter innen varehandelen som både har en fysisk kanal og en nettkanal:

Hovedfunn:

Nettkundene er mest tilfredse med bedriften, selv om multikanalkundene og de tradisjonelle kundene er nesten like tilfredse. Sømløshet har mer å si for tilfredshet med bedriften for nettkundene enn for de to andre typene kunder.

En økning i *visuell likhet* har ingen virkning på tilfredshet med bedriften- verken for multikanalkunder, tradisjonelle kunder eller nettkunder.

Likere pris mellom butikk og nett øker tilfredsheten med bedriften for multikanalkunder og nettkunder, men ikke for tradisjonelle kunder.

Større likhet i *utvalg* mellom butikk og nett øker tilfredsheten til bedriften bare for de tradisjonelle kundene.

En økning i *service* er den eneste indikatoren for sømløshet som gir økt tilfredshet med bedriften for alle kundetyper.

Nettkundenes tilfredshet med bedriften øker mest om man skaper større grad av lik service mellom fysisk kanal og nettkanal

Strategianbefaling for å øke tilfredsheten med bedriften:

Bedriftene bør arbeide med å få lik pris og lik service mellom fysisk kanal og nettkanal. Service er den eneste indikatoren som øker tilfredsheten med bedriften for alle kundetyper. Bedriften bør skape lik service mellom kanalene slik at nettkundene oppfatter det; det er denne faktoren som isolert sett øker tilfredsheten med bedriften mest.

Vi har nå studert betydningen av sømløshet for tilfredsheten med *bedriften som helhet* for multikanalkunder og kunder som hovedsakelig benytter enten

fysisk kanal eller nettkanalen. Vi skal nå se på hvilken betydning sømløshet har for tilfredshet med nettkanalen hos disse kundetypene. I og med at nettkanalen er den nye kanalen for bedriftene er det verdt å gi denne et sentralt fokus når det gjelder hva som påvirker kundenes tilfredshet.

6.4.2 Betydning av oppfattet sømløshet for tilfredshet med nettkanalen til varehandelsbedriftene

Vi skal nå se på betydningen av oppfattet sømløshet hos kundene for deres tilfredshet med *nettkanalen*. Vi har data som gjør oss i stand til å vurdere tilfredsheten med akkurat denne kanalen. Vi er interessert i å studere nettkanalen siden den er den nyeste kanalen hos bedriftene som vi har med i dette prosjektet. I den skraverte linjen i tabell 6.8 ser vi at tilfredsheten med nettkanalen for multikanalkunder er 67; at den er 59 for tradisjonelle kunder, og at den er 69 for nettkundene.

Modell 1 i tabell 6.8 viser resultater for multikanalkunder når det gjelder betydningen av oppfattet sømløshet for tilfredsheten til bedriftens nettkanal. I modell 2 og 3 vises tilsvarende analyse som i modell 1, men hhv. for tradisjonelle kunder og nettkunder. I modell 4 vises resultatene for alle kundene sett under ett. Vi ser her bare på kunder i varehandelen, mens vi i neste delkapittel ser på tilsvarende modeller for reiselivskunder.

Denne måten å presentere resultater på er viktig, og det er unike resultater. Vanligvis presenteres forhold som tilfredshet og lojalitet for alle kunder under ett, eller bare nettkunder versus alle kunder. På grunn av måten vi har samlet inn data på kan vi sammenligne multikanalkunder med de to typene singelkanalkunder, samt at vi kan se på hvordan disse kundetypene skiller seg fra gjennomsnittet av alle kunder.

Vi bruker de samme indikatorene for sømløshet som i forrige delkapittel, men vi nummererer indikatorene 2a, 2b, 2c, og 2d, siden vi her tester hypotese 2, som dreier seg om tilfredsheten med nettkanalen. For oversiktens skyld har vi satt disse indikatorene inn i tabell 6.8. For en oversikt over hvilke av disse hypotesene som er bekreftet eller forkastet viser til tabell 6.16.

Lik service mellom butikk og nett er viktig for alle kundegruppene for at de skal være tilfredse med nettkanalen til varehandelsbedriftene. Dette er den eneste indikatoren for sømløshet som er statistisk signifikant for hver av de tre kundegruppene. Effektene av lik service mellom kanalene er gjennomgående positiv og sterk uansett hvilken kundegruppe vi ser på.

Visuell likhet mellom butikk og nett er også en viktig faktor for at kundene sett under ett skal være tilfredse med nettkanalen til varehandelsbedriftene. Dette kommer frem i tabell 6.8.

I denne tabellen ser vi at modellen for nettkundene, modell 3, har den høyeste forklaringsgraden på 46,1%. Denne modellen viser oss at, for nettkunder, forklarer indikatorene visuell likhet, pris, utvalg og service/brukervennlighet 46,1% av variasjonen i *tilfredshet med nettkanalen*. Forklaringsgraden ligger på minimum 20% uansett hvilken kundegruppe vi ser på.

Tabell 6.8 Betydningen av sømløshet for tilfredshet med nettkanalen, for varehandelskunder.

	Multikanal-kunder	Tradisjonelle kunder	Nettkunder	Alle kunder
Modell nummer	1	2	3	4
Tilfredshet med nettkanalen	67	59	69	65
2a. Visuell likhet				
Effekt	0,18***	0,18***	0,14	0,18***
Score	57	56	62	57
2b. Lik pris				
Effekt	0,01	0,01	0,31***	0,03
Score	72	69	67	70
2c. Likt utvalg				
Effekt	0,06	0,05	-0,18	0,04
Score	59	57	64	59
2d. Lik service/brukervennlighet				
Effekt	0,29***	0,36***	0,43***	0,34***
Score	63	55	65	61
R²	21,0 %	25,5 %	46,1 %	24,7 %
N	1332	793	366	2500

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01. Kontrollvariable er inkludert.

Når det gjelder multikanalkunder, som er fremstilt i modell 1 i tabell 6.8 er indikatorene visuell likhet og service/brukervennlighet signifikante. En økning i visuell likhet mellom butikk og nett styrker tilfredsheten med nettkanalen med 0,18. Dette er et statistisk sett et sterkt resultat. Scoren for visuell likhet for multikanalkunder i varehandelen er 57. Dersom effekten av visuell likhet øker med 10 poeng, fra 57 til 67, vil tilfredsheten med nettkanalen for multikanalkundene øke med $10 \times 0,18 = 1,8$, det vil si fra 67 til 68,8 poeng.

En økning i likhet i service som kundene får både i butikk og nett er som nevnt med på å øke tilfredsheten med nettkanalen. Effekten av denne økningen, som er 0,29 for multikanalkundene, er sterkere enn effekten av økningen av visuell likhet for disse kundene. Scoren for lik service er i

utgangspunktet 63 for multikanalkundene. Dersom likheten i service øker med 10 poeng, så vil tilfredsheten øke med $10 \times 0,29$, det vil si med 2,9 poeng. Multikanalkundenes tilfredshet med nettkanalen vil i så fall øke fra 67 til 69,9 poeng. Det betyr at multikanalkundene vil bli mer tilfredse dersom bedriftene tilbyr lik service i alle kanaler, enn om bedriften satser på å øke den visuelle likheten mellom kanalene. Dessuten er det slik at multikanalkundene i utgangspunktet ser større likhet i service mellom kanalene enn med visuell likhet.

På bakgrunn av disse tolkningene finner vi støtte for hypotesene H2a (visuell likhet) og H2d (lik service). For multikanalkundene er det slik at verken lik pris eller likt utvalg mellom butikk og nettkanal har noen betydning for økningen av tilfredsheten med nettkanalen. Vi finner ikke støtte for hypotesene H2b (pris) og H2c (utvalg) for multikanalkundene.

Vi finner det samme mønsteret for de tradisjonelle kundene som for multikanalkundene når det gjelder tilfredshet med nettkanalen. I modell 2, som tar for seg tradisjonelle kunder, ser vi at både visuell likhet og service har en signifikant positiv effekt på tilfredsheten til nettkanalen. Effekten av økt visuell likhet er 0,18 for de tradisjonelle kundene som for multikanalkundene. Det vil si at dersom denne likheten øker med 10 poeng så øker tilfredsheten med nettkanalen for de tradisjonelle kundene fra den opprinnelige scoren, som var 59, til 60,1 poeng. For de tradisjonelle kundene er det større effekt av å øke likheten i service mellom kanalene enn av å øke den visuelle likheten mellom kanalene. Scoren for lik service for de tradisjonelle kundene er 55, og effekten er 0,36, så om denne likheten øker med 10 poeng så øker tilfredsheten med 3,6 poeng fra 61 til 64,6 poeng. Vi finner også støtte for hypotesene H2a (visuell likhet) og H2d (service) for de tradisjonelle varehandelskundene.

Også for nettkundene har en økning i likhet i service en positiv effekt på tilfredsheten med nettkanalen. Ikke uventet har en økning i likhet for denne gruppen – de er jo mest på nettet – den sterkeste effekten på tilfredsheten med nettkanalen. Effekten er 0,43 og scoren for likhet i service for nettkundene er i utgangspunktet 65, som er den høyeste scoren for alle de tre typene kunder. Dersom likheten i service øker med 10 poeng så vil tilfredsheten med nettkanalen for nettkundene kunne øke med 4,3 poeng fra 69 poeng til 73,3 poeng. Dette kommer frem i modell 3 i tabell 6.8, og resulterer i at hypotese H2d (service) bekreftes for nettkunder.

I modell 3 har også lik pris mellom butikk og nett en positiv virkning på tilfredsheten med nettkanalen. Effekten er 0,31, og dersom bedriften øker likheten i pris med 10 poeng, så øker effekten på tilfredsheten fra 69 til 72,1

poeng. Vi finner dermed også støtte for hypotese H2b (pris). Som vi ser fra modell 3 så er både tilfredsheten blant nettkundene med nettkanalen høyere enn de to andre kundegruppene, og effekten av to av indikatorene for sømløshet er sterke. Vi kan dermed konkludere med at økt oppfattet sømløshet for nettkundene øker tilfredsheten med nettkanalen mer enn for de andre kundetyperne. Dersom vi ser på alle kunder under ett, så er to av indikatorene for sømløshet - visuell likhet og lik service - statistisk signifikante. Begge indikatorene er positive, det vil si at det er en positiv relasjon mellom både visuell likhet og lik service og en økning i tilfredsheten med nettkanalen. For alle varehandelskundene sett under ett bekrefte hypotesene H2a (visuell likhet) og H2d (om service).

Hovedfunn:

Nettkundene og multikanalkundene er mest tilfredse med nettkanalen med scorer på hhv. 69 og 67. De tradisjonelle kundene har en score for tilfredshet med nettkanalen på 59.

En økning i *visuell likhet* mellom butikk og nettløsning vil øke tilfredsheten til nettkanalen for multikanalkundene og de tradisjonelle kundene.

Større grad av *lik pris* vil øke nettkundenes tilfredshet med nettkanalen.

En økning i hvorvidt det tilbys *lik utvalg* i butikk og på nett, har ingen effekt på tilfredshet med nettkanalen, verken for multikanalkunder, tradisjonelle kunder eller rene nettkunder.

En høyere grad av *lik service/ brukervennlighet* i butikk og på nett vil øke tilfredsheten til alle kundetyper. Lik service er også den indikatorene for sømløshet som har størst effekt på tilfredshet med nettkanalen, for alle typer kunder.

Strategianbefaling for økt tilfredshet med nettkanalen:

For å øke kundenes tilfredshet med nettkanalen bør bedriftene gjøre noe med sømløsheten mellom fysisk kanal og nettkanal. Å skape lik service mellom butikk og nett har størst effekt for økning i tilfredsheten med nettkanalen for alle typer kunder. Den nest viktigste faktoren er å skape bedre visuell likhet mellom kanalene. Økt sømløshet mellom salgskanalene øker kundetilfredsheten med nettkanalen.

6.4.3 Betydning av sømløshet for tilfredshet med reiselivsbedriftene

Når vi snakker om fysisk kanal for reiselivsbedriftene mener vi *telefon* som salgskanal, mens det er butikk som er den fysiske kanalen når vi studerer varehandelsbedriftene. Vi finner i korte trekk at sømløshet har en signifikant betydning for å øke tilfredsheten hos multikanalkundene og nettkundene innen reiseliv, mens sømløshet ikke medfører noen økning i tilfredsheten hos de tradisjonelle kundene i denne bransjen. En oversikt over funnene er presentert i tabell 6.16.

Resultat for virkningen av sømløshet på tilfredshet for reiselivsbedriftene er vist i tabell 6.9. I øverste linje rapporteres tilfredshet med bedriften for multikanalkunder, tradisjonelle kunder, nettkunder, og for alle kunder sett under ett. Det er de tradisjonelle kundene, dvs. de som benytter telefon for å bestille reiser, som er mest tilfredse med bedriftene. Deres tilfredshet ligger på 73 på en skala fra 0 til 100, hvor 100 betyr full tilfredshet med bedriften. De andre kundetyperne er også relativt tilfredse med bedriftene; multikanalkundene har en score på 68 mens nettkundene har en score på 65. Som vi så i kapittel 5 i denne rapporten er 63% av respondentene fra reiselivsbransjen klassifisert som nettkunder. Det er derfor viktig å notere at den største kundegruppen innen reiselivsbransjen er den som er minst tilfreds med bedriftene.

I tabell 6.9 vises betydningen av sømløshet for tilfredsheten med bedriften, ved hjelp av regresjonsanalyser for henholdsvis multikanalkunder, tradisjonelle kunder, nettkunder, og alle kunder sett under ett. Vi benytter de samme fire indikatorene for sømløshet som tidligere: (a) visuell likhet; (b) lik pris; (c) likt utvalg; og (d) lik service. Siden vi her ser på hypotese nummer 1, som gjelder tilfredsheten med bedriften, er de fire indikatorene som er presentert i tabell 6.9 nummerert fra 1a til 1d.

De fleste kundene rapporterer scorer på rundt 60 poeng for de forskjellige indikatorene for sømløshet. Som vi ser rapporterer singelkanalkundene at de ser mindre likhet mellom de to kanalene enn det multikanalkundene gjør; dvs. de tradisjonelle kundene og nettkundene rapporterer lavere scorer for de fleste av indikatorene for sømløshet enn multikanalkundene.

For multikanalkundene og nettkundene slår indikatorene visuell likhet, lik pris, og lik service positivt ut på tilfredshet. Forklaringsgraden for kundegruppene varierer noe og forklaringsgraden er større for multikanalkundene enn for nettkundene. Variablene i modell 1 forklarer totalt 24% av variasjonen i tilfredsheten til reiselivsbedriftene. Det er ingen

effekt av sømløshet på tilfredsheten med bedriften for de tradisjonelle kundene.

Tabell 6.9 Betydningen av sømløshet for tilfredshet med bedriften, for reiselivskunder

	Multikanal-kunder	Tradisjonelle kunder	Nettkunder	Alle kunder
Modell nummer	1	2	3	4
Tilfredshet med bedriften	68	73	65	66
1a. Visuell likhet				
Effekt	0,14**	- 0,17	0,14**	0,10**
Score	58	56	55	57
1b. Lik pris				
Effekt	0,14**	0,19	0,15**	0,13***
Score	61	55	57	58
1c. Likt utvalg				
Effekt	0,10	0,07	0,04	0,06
Score	66	64	68	67
1d. Lik service/brukervennlighet				
Effekt	0,19**	0,17	0,18***	0,21***
Score	61	58	59	60
R²	24,0 %	27,5 %	20,0 %	19,5 %
N	451	122	1008	1600

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01. Kontrollvariable er inkludert.

I modell 1 er visuell likhet, pris og service positivt signifikante indikatorer. Dette betyr at jo større likhet multikanalkundene i reiselivsbransjen mener det er mellom fysisk kanal og nett, med hensyn til visuell utforming, til pris, og til service, jo mer tilfredse er de med bedriften. Multikanalkundene i reiselivsbransjen har en tilfredshet med bedriftene som ligger på 68. Effekten på tilfredsheten er gjennomgående lave for multikanalkundene; de ligger på rundt 0,15. Scoren for lik service for multikanalkundene er på 61. Effekten av lik service den største, på 0,19. Det betyr at dersom reiselivsbedriftene øker likhet i service mellom telefonkanalen og nettkanalen med ett poeng, dvs. fra 61 til 62 poeng, så vil tilfredsheten med bedriften kunne øke med 0,19 poeng, fra 68 til 68,19 poeng. Dersom reiselivsbedriftene øker graden av likhet i service mellom sine kanaler med 10 poeng øker tilfredsheten med bedriften med 1,9 poeng, fra 68 til 69,9 poeng. På bakgrunn av disse tolkningene finner vi, når det gjelder multikanalkundene i reiselivsbransjen, støtte for hypotesene H1a, H1b og H1d, som gjelder hhv visuell likhet, pris, og service.

I modellen som tar for seg nettkundene, dvs. modell 3, er det de samme tre signifikante indikatorer for sømløshet som for multikanalkundene. Visuell likhet, pris, og service/ brukervennlighet har en positiv effekt på

tilfredsheten til bedriftene. Både effektene og scorene for nettkundene er omtrent på samme nivå som for multikanalkundene. Det betyr at økningen i tilfredshet med bedriften økes om lag like mye enten bedriften bedrer sømløsheten for multikanalkundene eller for nettkundene. Hypotesene H1a, H1b og H1d bekreftes for nettkundene i reiselivsbransjen, slik de ble for multikanalkundene i denne bransjen.

Hovedfunn:

En økning i *visuell likhet* vil føre til økt tilfredshet med bedriften for multikanalkunder, nettkunder og alle kundene sett under ett.

En økning i likhet mht. *pris* mellom fysisk kanal og nettløsning vil skape grunnlag for økt tilfredshet med bedriften for multikanalkunder, nettkunder, og alle kundene sett under ett.

Graden av *likt utvalg* har ingen effekt på tilfredshet med bedriften - verken for multikanalkunder, tradisjonelle kunder og nettkunder.

For multikanalkundene og nettkundene vil større grad av *lik service* i fysisk kanal og på nett kunne øke deres tilfredshet med bedriften.

Både effektene og scorene for sømløshet for nettkundene er omtrent på samme nivå som for multikanalkundene. Det betyr at økningen i tilfredshet med bedriften er om lag like stor enten bedriften bedrer sømløsheten for multikanalkundene eller for nettkundene. Bedriftene har mest igjen for å skape *lik pris* og *lik service* mellom fysisk kanal og nettkanalen.

Vi skal nå gå over til å se på hvordan sømløshet påvirker tilfredsheten med *nettkanale*ne til bedriftene innen reiselivsnæringen. Dette er fremstilt i tabell 6.10, som tar for seg effektene av visuell likhet, lik pris, likt utvalg og lik service/brukervennlighet for tilfredsheten til nettkanalen for hver av de tre kundegruppene. I korte trekk finner vi færre signifikante resultater å rapportere når det gjelder tilfredshet med bedriftenes nettkanaler enn når det gjelder tilfredshet med bedriften samlet sett. For multikanalkundene er det lik service som har en signifikant virkning mens det for nettkundene er likt utvalg som har en signifikant virkning på tilfredsheten med nettkanalen. For de tradisjonelle kundene er det ingen signifikante resultater.

Modell 1 i tabell 6.10, som dreier seg om multikanalkunder, har kun én signifikant indikator. Indikatoren service/brukervennlighet er positiv signifikant med en effekt på 0,28. Dette viser at når det er lik service og

brukervennlighet mellom telefonkanal og nettkanal så øker multikanalkundenes tilfredshet med reiselivsbedriftenes nettkanal med 0,28 poeng. Scoren for service for multikanalkundene er 61, og scoren for tilfredshet med nettkanalen er 63. En effekt på 0,28 betyr at dersom bedriftene øker scoren for likhet i service mellom kanalene med 1 poeng, dvs. fra 61 til 62, så øker tilfredsheten med nettkanalen for multikanalkundene med 0,28 fra 63 til 63,28. Denne effekten kan også tolkes slik at dersom bedriftene kan øke likheten i service med 10 poeng, dvs. fra 61 til 71, så øker tilfredsheten med nettkanalen for multikanalkundene med $10 \times 0,28 = 2,8$, dvs. tilfredsheten med nettkanalen øker fra 63 til 65,8 poeng. Hypotese H2d om lik service bekreftes for multikanalkunder i reiselivsbransjen

Tabell 6.10 Betydningen av sømløshet for tilfredshet med nettkanalen, for reiselivskunder.

	Multikanal-kunder	Tradisjonelle kunder	Nettkunder	Alle kunder
Modell nummer	1	2	3	4
Tilfredshet med nettkanalen	63	57	63	62
2a. Visuell likhet				
Effekt	0,11	- 0,18	0,11	0,09
Score	58	56	55	57
2b. Lik pris				
Effekt	0,05	0,13	0,01	0,01
Score	61	55	57	58
2c. Likt utvalg				
Effekt	0,09	0,22	0,18***	0,14***
Score	66	64	68	67
2d. Lik service/brukervennlighet				
Effekt	0,28***	0,26	0,08	0,20***
Score	61	58	59	60
R²	20,6 %	33,2 %	10,9 %	14,3 %
N	451	122	1008	1600

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$. Kontrollvariable er inkludert.

For de tradisjonelle kundene innen reiselivsbransjen er det som nevnt ingen signifikante indikatorer for sømløshet. Dette står i motsetning til de tradisjonelle kundene innen varehandelen, hvor det var flere signifikante utslag på tilfredshet med nettkanalen. Når det gjelder nettkundene innen reiseliv, som vi presenterer resultater for i modell 3 i tabell 6.10, er indikatoren for sømløshet kalt "likt utvalg" statistisk signifikant. Likhet mellom fysisk kanal og nettløsning i reiselivsbransjen med hensyn til utvalg av varer og tjenester øker nettkundenes tilfredshet med nettkanalen med 0,18. Dersom bedriftene øker likhet i utvalg med 10 poeng, fra 68 til 78, så

øker nettkundenes lojalitet til nettkanalen fra 63 til 64,8. Hypotese H2c om likt utvalg bekreftes for nettkundene i reiselivsbransjen.

Når vi ser på alle reiselivskundene under ett, er det i modell 4 to av indikatorene for sømløshet som slår positivt ut: likt utvalg og lik service. Effekten av økt likhet i utvalg for nettkundene er noe større enn for alle kundene sett under ett, og effekten av økt likhet i service for multikanalkundene er større enn for alle kundene sett under ett. Vi vil anbefale reiselivsbedriftene å henvende seg til multikanalkundene og nettkundene samtidig for å øke tilfredsheten med nettkanalen, da det kan være komplisert og dyrt å sette inn strategiske tiltak mot bare én av kundegruppene. For alle reiselivskundene sett under ett, bekreftes hypotesene H2c om utvalg, og H2d om lik service

Hovedfunn:

Visuell likhet og *lik pris* i fysisk kanal og på nett har ingen effekt på tilfredsheten med nettkanalen. Dette gjelder for alle kundetyper.

Likt utvalg i fysisk kanal og på nett, derimot, vil være med på å øke nettkundenes tilfredshet med nettkanalen.

En økning i *lik service* i fysisk kanal og på nett vil øke multikanalkundenes tilfredshet med nettkanalen.

Strategianbefaling:

Vi vil anbefale reiselivsbedriftene å henvende seg både til nettkundene og multikanalkundene samtidig for å øke tilfredsheten med nettkanalen. Bedriftene bør satse mest på å yte lik service i fysisk kanal og i nettkanalen, og dernest gjøre utvalget av produkter i begge disse kanalene likt. Det er mye som skal til mht sømløshet for å øke de tradisjonelle kundes tilfredshet.

6.5 Betydning av sømløshet for lojalitet til varehandelsbedriftene

I dette delkapitlet skal vi se på hvilken betydning sømløshet har for lojalitet. Vi bruker de samme fire indikatorene for sømløshet som vi gjorde foran. Vi skiller mellom lojalitet til fysisk kanal (butikk/telefon), og lojalitet til nettkanalen, men vi har også et eget mål for lojalitet til bedriften som helhet,

uavhengig av type salgskanal. I hypotese 3 ser vi på forholdet mellom sømløshet og lojalitet til fysisk kanal; i hypotese 4 ser vi på forholdet mellom sømløshet og lojalitet til nettkanalen, og i hypotese 5 ser vi på forholdet mellom sømløshet og lojalitet til bedriften som helhet.

Multikanalkundene i varehandel har en score på lojalitet til fysisk kanal på 67, på en skala som går fra 0 til 100, hvor 100 er full lojalitet til den fysiske kanalen. Lojaliteten til den fysiske kanalen er 2 poeng høyere hos multikanalkundene enn hos de tradisjonelle kundene i varehandelen. Det er altså multikanalkundene, og ikke de tradisjonelle kundene som har høyest lojalitet til den fysiske kanalen i varehandelen. Denne kanalen har vært den etablerte, eller tradisjonelle kanalen, så mange ville kanskje ventet at de tradisjonelle kundene ville være den mest lojale kundegruppen.

De tradisjonelle kundene i varehandelen viser seg å være mest lojale til bedriften som helhet, uavhengig av salgskanal. Nettkundene i varehandelen er de som har størst lojalitet til nettkanalen, men disse kundene har noe større lojalitet til bedriften enn de har til nettkanalen isolert sett.

Når det gjelder reiselivskundenes lojalitet så er bildet ganske annerledes enn det er hos kundene i varehandelsbransjen. Nettkundene i reiselivsbransjen har den høyeste lojaliteten til nettkanalen. Lojaliteten til nettkanalen for disse kundene ligger på 67 mens lojaliteten til denne kanalen ligger på 72 for varehandelsnæringen. Det er et interessant funn, i og med at det er langt mer vanlig hos forbrukerne å benytte nettkanalen til kjøp i reiselivsnæringen enn i varehandelsnæringen.

Disse funnene indikerer at det er viktig for bedriftene å ta i bruk Internett som salgskanal: tallene indikerer at kunder har en høy lojalitet til nettkanalen når den først er etablert. Nettkanalen til bedriftene har vært utviklet på langt kortere tid enn de fysiske kanalene. Den høye lojaliteten til nettkanalen kan tyde på at mange forbrukere er svært fornøyde med at bedriftene har denne kanalen.

I reiselivsnæringen har ikke multikanalkundene høyest score på lojalitet til verken bedriftens fysiske kanal, dens nettkanal eller lojalitet til bedrift samlet sett. Likevel er det verdt å merke seg at scorene for lojalitet til nettkanalen for multikanalkundene i reiselivsnæringen er langt høyere enn lojalitet til fysisk kanal. Det betyr at de reiselivsbedriftene som har en nettkanal – og det er de fleste – bør fokusere mye på multikanalkundene.

Hovedfunn:

I varehandelen er det multikanalkundene, og ikke de tradisjonelle kundene, som har høyest lojalitet til den fysiske kanalen. Reiselivsbransjen har langt flere nettkunder enn det varehandelen har, men lojaliteten til nettkanalen er større i varehandelen enn i reiselivsnæringen for både multikanalkunder, tradisjonelle kunder og nettkundene. Lojaliteten til nettkanalen for multikanalkundene i reiselivsbransjen er langt høyere enn til fysisk kanal, og bedriftene bør derfor fokusere mye på disse kundene.

Vi skal etter disse innledende betraktningene se på hvordan sømløshet påvirker lojalitet hos kundene i varehandelsbransjen. Vi fokuserer fremstillingen på hvordan sømløshet påvirker lojalitet til fysisk kanal og dernest hvordan den påvirker lojalitet til nettkanalen til varehandelsbedriftene. Deretter gjør vi tilsvarende analyser for reiselivsbransjen.

6.5.1 Betydning av sømløshet for lojalitet til fysisk kanal hos varehandelsbedriftene

I hypotese 3 postulerer vi at sømløshet øker kundenes lojalitet til fysisk kanal. Det gjelder alle de fire indikatorene for sømløshet, og vi nummerer derfor hypotese 3a som relasjonen mellom visuell likhet og lojalitet til fysisk kanal; hypotese 3b som forholdet mellom lik pris mellom kanalene og lojalitet til fysisk kanal; hypotese 3c som relasjonen mellom likt utvalg og lojalitet til fysisk kanal, og hypotese 3d som relasjonen mellom lik service og lojalitet til fysisk kanal. Disse numrene, 3a-3d, finner vi igjen i tabell 6.11.

Sømløshet mellom kanaler har en god del å si for lojaliteten til varehandelsbedriftenes fysiske kanaler. Dette kommer frem fra effektene som er presentert i tabell 6.11. Vi bruker det samme mønsteret som tidligere når det gjelder hva hver modell belyser. Forklaringsgraden av de fire indikatorene for sømløshet er på rundt 16% for hver av kundetyperne, og er størst for de tradisjonelle kundene og nettkundene. Det er ikke så overraskende at forklaringsgraden for tradisjonelle kunder er relativt høy når det gjelder lojalitet til fysisk kanal. Det at forklaringsgraden for nettkundene er like høy skyldes i hovedsak skyldes de demografiske variable og ikke de fire indikatorene for sømløshet.

Lojaliteten til fysisk kanal for multikanalkundene er 67, noe vi ser av første linje i tabell 6.11. Modell 1 i denne tabellen viser hvordan de fire indikatorene for sømløshet påvirker lojaliteten til fysisk kanal for multikanalkundene. Det er tre av indikatorene for sømløshet som påvirker lojalitet til fysisk kanal for disse kundene på en statistisk signifikant måte: visuell likhet; lik pris; og lik service. Visuell likhet mellom butikk og nett, som har en score på 57, har en effekt på lojaliteten til fysisk kanal på 0,09. Det betyr at dersom bedriften klarer å øke den visuelle likheten med 10 poeng, vil lojaliteten til den fysiske kanalen kunne øke med $10 \times 0,09$, det vil si med 0,9. Dette er en relativt beskjeden virkning, da økningen i lojalitet til fysisk kanal øker fra 67 til 67,9.

Tabell 6.11 Betydningen av sømløshet for lojalitet til fysisk kanal, for varehandelskunder.

	Multikanal-kunder	Tradisjonelle kunder	Nettkunder	Alle kunder
Modell nummer	1	2	3	4
Lojalitet til fysisk kanal	67	65	44	63
3a. Visuell likhet				
Effekt	0,09**	-0,04	0,04	0,04
Score	57	56	62	57
3b. Lik pris				
Effekt	0,27***	0,18***	0,24	0,26***
Score	72	69	67	70
3c. Likt utvalg				
Effekt	-0,04	0,14**	-0,09	0,00
Score	59	57	64	59
3d. Lik service/brukervennlighet				
Effekt	0,19***	0,18***	0,22	0,18***
Score	63	55	65	61
R²	15,9 %	16,7 %	16,7 %	14,9 %
N	1332	793	366	2500

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$. Kontrollvariable er inkludert.

Vi ser fra den første modellen i tabellen at økt likhet i pris og økt likhet i service mellom de ulike kanalene fører til en sterkere økning i lojaliteten til den fysiske kanalen enn økt visuell likhet. Scoren for likhet i pris er 72 og effekten på lojalitet til fysisk kanal er 0,27. Det betyr at dersom bedriften øker likheten i pris mellom butikk og nett med 1 poeng, fra 72 til 73, så øker lojalitet til fysisk kanal for multikanalkundene med 0,27, og dersom bedriften klarer å øke likheten mellom butikk og nett hva angår pris med hele 10 poeng så øker lojaliteten til fysisk kanal med 2,7 poeng, fra 67 til 69,7.

Lik service har en score på 63 på en skala fra 0 til 100. Effekten av lik service er 0,19. Det betyr at om bedriften klarer å øke likheten mellom

service i butikk-kanalen og nettkanalen med 10 poeng, fra 63 til 73, så øker lojaliteten til bedriften med 1,9, fra 67 til 68,9 poeng. Hypotesene H3a, H3b og H3d bekreftes når det gjelder betydningen av sømløshet for lojalitet til fysisk kanal for multikanalkunder. En fullstendig oversikt over resultatene for hypotese nummer 3 er presentert i tabell 6.16.

Når det gjelder de tradisjonelle kundene så ser vi fra modell 2 at lik pris, likhet i utvalg og lik service/ brukervennlighet er statistisk signifikante indikatorer. Effektene for hver av dem ligger på mellom 0,14 og 0,18. Det betyr at når scoren for sømløshet for en av disse indikatorene øker med 10 poeng så øker lojaliteten til fysisk kanal for de tradisjonelle kundene med mellom 1,4 poeng og 1,8 poeng. Startpunktet for denne økningen er en lojalitet til fysisk kanal med en score på 65, slik at lojaliteten til fysisk kanal for tradisjonelle kunder kan komme opp i snare 67 poeng. Dette bekrefter hypotesene H3b, H3c og H3d for betydningen av sømløshet for lojalitet til fysisk kanal for de tradisjonelle kundene.

Når vi ser de tre kundegruppene under ett er det lik pris og lik service som har statistisk signifikant virkning på lojalitet til fysisk kanal. Likhet i pris mellom butikk og nett er den indikatoren for sømløshet som har største effekt på lojaliteten. Vi finner støtte for hypotesene H3b (lik pris) og H3d (lik service) for alle varehandelskundene sett under ett.

Hovedfunn:

Sømløshet øker lojaliteten til fysisk kanal hos multikanalkunder og tradisjonelle kunder, men ikke hos nettkundene.

Visuell likhet i butikk og på nett vil kunne øke multikanalkundenes tilfredshet med fysisk kanal. Effekten er dog liten.

Økt grad av *lik pris* og *lik service* i alle kanaler er viktig for å oppnå høyere lojalitet til varehandelsbedriftenes fysiske kanaler. *Likt utvalg* i alle kanaler vil kun øke lojaliteten til de tradisjonelle kundene.

Den største effekten av økt sømløshet på lojalitet til fysisk kanal, ligger hos multikanalkundene. Indikatoren *lik pris* har både høyest score og høyest effekt på lojaliteten til fysisk kanal.

Strategianbefaling:

Varehandelsbedriftene anbefales å lage mer sømløse løsninger. Bedriftene må rette seg mot multikanalkundene og de tradisjonelle kundene når de bruker sømløshet som en måte å øke lojalitet til fysisk kanal på. Bedriftene bør sørge for å tilby kundene lik pris og lik service i alle kanaler.

6.5.2 Betydning av sømløshet for lojalitet til nettkanalen hos varehandelsbedriftene

Hypotese nummer 4 i denne studien er at økt sømløshet mellom en bedrifts kanaler øker kundenes lojalitet til bedriftens nettkanal. Lojaliteten til nettkanalene hos varehandelsbedriftene varierer i stor grad mellom de ulike kundetyperne i denne undersøkelsen. Nettkundene har størst lojalitet til nettkanalen, med en score på 72, mens multikanalkundene har en score på 67. Dette ser vi fra den skraverete linjen i tabell 6.12. De tradisjonelle kundene er langt mindre lojale mot nettkanalen: scoren er 48. Som vi nevnte foran reflekterer lojalitet om kundene vil handle hos samme bedrift neste gang de skal kjøpe samme varer eller tjenester, eller om de vil anbefale bedriften til venner og bekjente. Det er altså nettkundene og multikanalkundene som i størst grad vil anbefale nettkanalen til venner og bekjente.

Det er to indikatorer for sømløshet hos nettkundene som påvirker lojaliteten til nettkanalen mest. For multikanalkundene er det tre av indikatorene for sømløshet som medvirker til økt lojalitet til nettkanalen, men effektene av disse er mindre enn for de to faktorene hos nettkundene som medfører økning i lojalitet til nettkanalen. Dette kommer frem ved å sammenligne modell 1 og 3 i tabell 6.12.

Tabell 6.12 Virkning av sømløshet for lojalitet til nettkanalen, for varehandelskunder.

	Multikanal-kunder	Tradisjonelle kunder	Nettkunder	Alle kunder
Modell nummer	1	2	3	4
Lojalitet til nettkanalen	67	48	72	62
4a. Visuell likhet				
Effekt	0,15***	0,15**	0,01	0,13***
Score	57	56	62	57
4b. Lik pris				
Effekt	0,13***	0,05	0,43***	0,13***
Score	72	69	67	70
4c. Likt utvalg				
Effekt	-0,01	0,04	-0,15	-0,01
Score	59	57	64	59
4d. Lik service/brukervennlighet				
Effekt	0,24***	0,33***	0,44***	0,32***
Score	63	55	65	61
R²	16,0 %	22,9 %	46,2 %	21,4 %
N	1332	793	366	2500

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01. Kontrollvariable er inkludert.

I modell 1 i tabell 6.12, ser vi at visuell likhet, pris, og service/brukervennlighet øker lojaliteten til nettkanalen for varehandelsbedriftene med henholdsvis 0,15; 0,13 og 0,24, når effekten måles på en skala fra 0,00 til 1,00. Resultatene er statistisk signifikante og i tråd med hypotesene H4a, H4b og H4d. Vi ventet også at likt utvalg mellom butikk og nett skulle øke graden av lojalitet til nettkanalen for multikanalkundene. Vi finner imidlertid ikke støtte for denne forventede effekten for noen av de tre kundetyperne i analysen. Hypotese H4c forkastes for alle kundetyperne.

For de tradisjonelle kundene ser vi fra modell 2 at visuell likhet og service har statistisk signifikante verdier på henholdsvis 0,15 og 0,33. Dette betyr at disse to indikatorene for sømløshet øker graden av lojalitet til nettkanalen for tradisjonelle kunder. Dette bekrefter hypotesene H4a og H4d for de tradisjonelle kundene.

Modell 3, som gjelder nettkundene, har den høyeste forklaringsgraden på 46,2%. Dette viser oss at indikatorene *visuell likhet*, *pris*, *utvalg*, og *service/brukervennlighet*, sammen med kontrollvariablene, forklarer 46,2% av variasjonen i lojalitet til nettkanalen. For alle kundene sett under ett forklarer de fire indikatorene for sømløshet 21,4% av variasjonen i lojalitet til nettkanalen.

Scoren for indikatoren lik pris er på 67, og lojaliteten til nettkanalen er 72 for nettkundene. I modellen for nettkunder finner vi at *lik pris* har en effekt på 0,43. Det betyr at dersom scoren for lik pris økes med 1 poeng, fra 67 til 68, så øker lojaliteten til nettkanalen for nettkundene fra 72 til 72,43. Det betyr også at dersom bedriften klarer å øke scoren for lik pris med 10 poeng fra 67 til 77 poeng så øker lojaliteten til nettkanalen for nettkundene med 4,3 poeng fra 72 til 76,3 poeng.

Effekten av *lik service* for nettkunder er 0,44, dvs. den er nesten den samme som for lik pris. Dersom bedriften ønsker å øke lojaliteten til nettkanalen med utgangspunkt i å bedre sømløsheten, bør den fokusere på nettkundene. På bakgrunn av disse tolkningene bekreftes hypotesene H4b og H4d for nettkundene.

Bedriftene bør nærmere bestemt fokusere på å skape likere pris og likere service mellom fysisk kanal og nettkanal hos nettkundene for å øke lojaliteten til nettkanalen, mens økt visuell likhet og likere utvalg ikke ser ut til å skape noen økning i lojalitet til nettkanalen hos nettkundene i varehandelen.

Hovedfunn:

En økning i *visuell likhet* mellom butikk og nett vil øke multikanalkundenes og de tradisjonelle kundenes lojalitet til nettkanalen.

Likere pris mellom butikk og nett vil øke multikanalkundenes og nettkundenes lojalitet til nettkanalen.

Likt utvalg har ingen effekt på lojalitet til nettkanalen. Dette gjelder for alle kundetyper.

En økning i *lik service* har størst effekt på lojalitet til nettkanalen. Dette gjelder for alle kundetyper.

Strategianbefaling:

Visuell likhet, *lik pris* og *likt utvalg* er de indikatorene for sømløshet som øker lojaliteten til nettkanalen når det gjelder varehandelskundene.

Dersom bedriftene i varehandelen ønsker å øke lojaliteten til nettkanalen med utgangspunkt i å bedre sømløsheten, bør de primært fokusere på nettkundene. Bedriften bør nærmere bestemt fokusere på å skape *likere pris* og *likere service* mellom fysisk kanal og nettkanal hos nettkundene for å øke lojaliteten til nettkanalen.

Bedriftene vil kunne øke lojalitet til nettkanalen ved å henvende seg til alle kundetyper.

Vi vil nå kort rapportere resultater for det tredje og siste målet for lojalitet, som er *lojalitet til bedriften*. Sammenhengene mellom sømløshet og lojalitet til bedriften er hypotese 5. Lojalitet til bedriften omhandler en mer generell form for lojalitet i det den tar for seg kundenes lojalitet til bedriftene uavhengig av salgskanal.

For multikanalkundene er det de tre indikatorene visuell likhet, pris og service som er statistisk signifikante. Disse forklarer totalt 17,4% av variasjonen i lojalitet til bedriften. Visuell likhet, pris og service for multikanalkundene har effekter på henholdsvis 0,09; 0,27; og 0,20. Indikatoren ”likt utvalg” er ikke statistisk signifikant og har derfor ingen virkning på lojalitet til bedrift hos multikanalkundene. Hypotesene H5a, H5b og H5d bekreftes, mens hypotese H5c forkastes.

Modellen for de tradisjonelle kundene forklarer totalt 19,1% av variasjonen når det gjelder tradisjonelle kunders lojalitet til bedriften generelt. For de tradisjonelle kundene er det kun pris og service/ brukervennlighet som har positiv virkning på lojalitet til bedrift. På bakgrunn av dette bekreftes hypotesene H5b og H5d.

Når det gjelder nettkundene har to av indikatorene statistisk signifikant virkning på lojaliteten til bedrift; lik pris og lik service. Denne modellen forklarer 44,1% av variasjonen i lojalitet til bedriften. Lik pris øker lojaliteten til bedriften hos nettkundene med 0,32 og lik service øker lojaliteten til bedriften hos disse kundene med 0,45. Det er altså hos nettkundene at vi finner størst effekt av sømløshet på lojaliteten til bedrift. For de bedriftene som har en nettkanal er det viktig å vite at det er hos nettkundene de får størst effekt på lojalitet til bedriften av å bedre sømløsheten. Også for nettkundene bekreftes hypotesene H5b og H5d.

Hovedfunn:

Det er hos nettkundene at vi finner størst effekt av sømløshet på lojaliteten til bedrift.

Bedriftene bør øke *likheten i pris* mellom fysisk kanal og nettkanal, og *likheten i service* mellom kanalene for å øke lojaliteten til bedriften mest mulig.

6.5.3 Virkning av sømløshet for lojalitet i reiselivsbransjen

Vi skal i dette delkapitlet ta for oss hvordan sømløshet påvirker lojalitet til reiselivsbedrifter. Bedriftene i denne bransjen har ekspandert sterkt på Internett, og en stor andel av kundene foretar sine kjøp i nettkanalen. Vi benytter de samme fire målene for sømløshet som vi har benyttet tidligere i dette kapitlet. Vi ser på effekten av indikatorene for sømløshet på tre mål for lojalitet: lojaliteten til fysisk kanal, som er telefon; lojaliteten til nettkanalen; og lojaliteten til bedriften som helhet. Sammenhengen mellom sømløshet og disse tre målene for lojalitet er hhv hypotese 3, 4, og 5.

Vi konsentrerer oss om tre av de fire indikatorene for sømløshet; pris, utvalg og service, og ser vekk fra visuell likhet da den gir liten mening når det gjelder sammenligning av nettkanal og fysisk kanal (telefon).

Betydningen av sømløshet for reiselivsbedriftenes fysiske kanal (telefon)

Vi starter med å analysere betydningen av sømløshet for lojalitet til fysisk kanal for reiselivskundene, som er hypotese 3. Multikanalkundene i reiselivsnæringen har en lojalitet til fysisk kanal på 46, mens de tradisjonelle kundene har en lojalitet på 56, og nettkundene har en lojalitet til fysisk kanal på 20 – på en skala fra 0 til 100. Det er få signifikante sammenhenger mellom sømløshet og lojalitet til fysisk kanal for reiselivskundene. Vi fant imidlertid en rekke statistisk signifikante sammenhenger mellom sømløshet og lojalitet til fysisk kanal for multikanalkundene og de tradisjonelle kundene i varehandelsbransjen.

For nettkundene i reiselivssektoren er det indikatoren lik service som har mest å si for økning av lojalitet til fysisk kanal for kundene i reiselivsbransjen. Dette kommer frem i modell 3 i tabell 6.13. Resultatene for nettkundene er verdt å fokusere på. Når det gjelder lik service rapporterer nettkundene en score på 59 og vi beregner en effekt av likere service på lojalitet til fysisk kanal på 0,18.

Tabell 6.13 Betydningen av sømløshet for lojalitet til fysisk kanal, for reiselivskunder.

	Multikanal-kunder	Tradisjonelle kunder	Nettkunder	Alle kunder
Modell nummer	1	2	3	4
Lojalitet til fysisk kanal	46	56	20	30
3a. Visuell likhet				
Effekt	0,21**	0,13	0,12	0,14***
Score	58	56	55	57
3b. Lik pris				
Effekt	0,03	- 0,14	0,13	0,09
Score	61	55	57	58
3c. Likt utvalg				
Effekt	0,06	0,36	0,07	0,06
Score	66	64	68	67
3d. Lik service/brukervennlighet				
Effekt	0,01	0,02	0,18**	0,08
Score	61	58	59	60
R²	9,5 %	26,0 %	16,6 %	10,8 %
N	451	122	1008	1600

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01. Kontrollvariable er inkludert.

Lojaliteten til fysisk kanal for nettkundene har en score på bare 20 poeng på en skala fra 0 til 100, og dette er en av de laveste scorene for lojalitet vi har i denne undersøkelsen. Det er viktig å merke seg at sømløshet slik nettkundene oppfatter det kan medvirke til økning i lojalitet til fysisk kanal.

Dersom reiselivsbedriftene øker likheten i servicen mellom telefonkanalen og nettkanalen for nettkundene med 1 poeng, fra 59 til 60, så øker lojaliteten til fysisk kanal fra 20 til 20,18. Dersom reiselivsbedriftene øker likheten i service med 10 poeng fra 59 til 69 øker nettkundenes lojalitet til fysisk kanal fra 20 til 21,8. På bakgrunn av dette bekreftes hypotese H3d for nettkundene i reiselivsbransjen.

Hovedfunn om sammenheng mellom sømløshet og lojalitet til fysisk kanal for kundene i reiselivsnæringen:

Det er få empiriske resultater om dette fra vår analyse. Det er kun for nettkundene at sømløshet har betydning for å øke lojaliteten til fysisk kanal. Det er bare indikatoren *lik service* som for nettkundene fører til en økning i lojaliteten til fysisk kanal. Bedriftene må gjøre servicen likere mellom fysisk kanal og nettkanal for nettkundene om de vil øke lojalitet til fysisk kanal. Servicen må imidlertid økes svært mye om nettkundenes lojalitet til fysisk kanal skal øke, så det anbefales å bruke få, om noen, midler på å oppnå dette.

Vi har tidligere sett at bedriftene i reiselivsnæringen har flest nettkunder, selv om de også har et betydelig antall multikanalkunder. Vi skal nå gå over til å analysere hvordan sømløshet kan påvirke lojaliteten til reiselivsbedriftenes nettkanaler.

Virkningen av sømløshet på reiselivsbedriftenes nettkanaler

For alle kunder sett under ett så har likt utvalg og lik service signifikant effekt på lojalitet til nettkanalene. Dette fremkommer av modell 4 i tabell 6.14 og bekrefter hypotesene H4c og H4d. I modell 2 har lik service og brukervennlighet en positiv virkning på lojaliteten til reiselivsbedriftenes nettkanal. Dette bekrefter hypotese H4d for tradisjonelle kunder. Det er imidlertid få statistisk signifikante funn for de enkelte kundegruppene.

Forklaringsgraden for modellene for multikanalkundene og nettkundene er relativt lave; de er på 18% for hver av modellene. Det er igjen modellen for de tradisjonelle kundene, modell 2, som har størst forklaringsgrad. Her finner vi også den sterkeste effekten av sømløshet; indikatoren ”lik service” har en effekt på 0,47. Det betyr at lojaliteten til nettkanalen for de tradisjonelle kundene øker med 0,47 dersom likheten i service øker med 1 poeng fra 58 til 59 poeng. Funnet understreker viktigheten av at en bedrift også tar hensyn til sine tradisjonelle kunder, selv om dens fleste kunder er nettkunder.

Tabell 6.14 Betydningen av sømløshet for lojalitet til nettkanalen, for reiselivskunder.

	Multikanal-kunder	Tradisjonelle kunder	Nettkunder	Alle kunder
Modell nummer	1	2	3	4
Lojalitet til nettkanalen	65	46	67	64
4a. Visuell likhet				
Effekt	0,26***	-0,34	0,15**	0,14***
Score	58	56	55	57
4b. Lik pris				
Effekt	0,01	0,25	0,11	0,07
Score	61	55	57	58
4c. Likt utvalg				
Effekt	0,09	-0,02	0,13	0,10**
Score	66	64	68	67
4d. Lik service/brukervennlighet				
Effekt	0,12	0,47**	0,11	0,17***
Score	61	58	59	60
R²	18,0 %	25,2 %	17,9 %	15,4 %
N	451	122	1008	1600

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$. Kontrollvariable er inkludert.

Hovedfunn:

En økning i *lik pris* og *likt utvalg* i fysisk kanal og nettkanal har ingen effekt på reiselivskundenes lojalitet til nettkanalen. Dette gjelder for alle kundetyper.

Lik service i alle kanaler vil kunne øke de tradisjonelle kundenes lojalitet til nettkanalen.

I oppsummeringstabellen på neste side ser vi på sentrale fakta, utfordringer og aktuelle tiltak med hensyn til sømløshet. Dette er utfordringer og tiltak som deltagerbedriftene har kommet med. Det er viktig å være klar over at ved gjengivelse av hvor mye avhengig variabel øker på bakgrunn av indikatorene for sømløshet, *så tar man hensyn til at det er en økning i indikatoren på 10 poeng*. Betaverdien til indikatorene multipliseres derfor med 10 (jfr. regresjonstabellene i kapitlet). På slutten av kapitlet presenteres en oversikt over hver av hypotesene 1-5, for hver av de fire indikatorene for sømløshet (a-d), og om hypotesene forkastes eller aksepteres for hver av de tre kundegruppene i både varehandels- og reiselivsnæringen.

Tabell 6.15 Relevans for steg 2 av 5: Betydningen av indikatorene somløshet for etablering av Internettkanal for salg. Mål for steg 2: Selge varer til kunder			
Tabell	Tabell 6.8	Tabell 6.12	Tabell 6.7
Indikator	Visuell likhet	Visuell likhet	Pris
Sentrale fakta	En økning i visuell likhet fra 57 til 67 poeng, øker multikanalkundenes tilfredshet med nettkanalen fra 67 til 68,8 poeng. En økning i visuell likhet fra 56 til 66 poeng, øker de tradisjonelle kundenes lojalitet til nettkanalen fra 48 til 49,5 poeng.	En økning i visuell likhet mellom butikk og nett fra 57 til 67 poeng, øker multikanalkundenes lojalitet til nettkanalen fra 67 til 68,5 poeng. En økning i visuell likhet fra 56 til 66 poeng, øker de tradisjonelle kundenes lojalitet til nettkanalen fra 48 til 49,5 poeng.	En økning i likere pris fra 72 til 82 poeng, øker multikanalkundenes tilfredshet med bedriften fra 74 til 75,5 poeng. En økning i likere pris fra 67 til 77 poeng, vil øke nettkundenes tilfredshet med bedriften fra 75 til 78 poeng.
Utfordring	<p>a) Teknologiske utfordringer med ulike systemer. Problemer med kundeidentifisering fra en kanal til en annen.</p> <p>b) Visuell likhet er mer en bare lik logo/profil. Følge kampanjer som er en større utfordring på nett enn i butikk.</p> <p>c) Endring av visuelle hjelpemidler i butikk (sesongendring, designendring av DM) er tungvint og kostnadsdrivende for nettkanalen.</p>	<p>a) Butikkene anbefaler direkte bestilling når multikanalkundene henter sin nettdordre i butikk.</p> <p>b) Gjøre slik at alle kampanjeelementene blir mest mulig ensartet. Tradisjonelt er det størst etterslep på utforming i butikk, noe som har vært uheldig ift. bedriftens øvrige visuelle uttrykk.</p> <p>c) Mangel på visuell likhet devaluerer den trygghetsfølelsen som oppnås hos kunden ved å ha en fysisk kanal.</p> <p>d) Visuell likhet omfatter også kampanjer. Noen kampanjer fungerer ikke optimalt på nett og må derfor omarbeides mer enn andre (mindre likhet, likevel antatt bedre effekt i noen kampanjer)</p> <p>e) Utfordringen blir å gjøre booking på telefon og nett mer likt. Callsenteret har andre verktøy og flere muligheter enn kundene har på nett. Kundene må få flere valg og større fleksibilitet i bookingprosessen på nett (reiseliv)</p>	<p>a) Gebyr på nettbestillinger.</p> <p>b) Internettpris følger hele tiden laveste pris i systemet. Til tider avviker prisene forholdsvis mye og skaper kanalkonflikter i butikker som blir konfrontert med lav internettpris, og må dermed selge varene til denne prisen.</p>
Tiltak	<p>a) Felles IT plattform.</p> <p>b) Konseptene må planlegges like godt i alle kanaler og med tidsrammer for lansering.</p> <p>c) Investering i CMS-verktøy som forenkler endring av grafiske elementer.</p>	<p>a) Fokus på kundeservice og "lese kunden". Omsetningsdeling når kundene bestiller i en kanal og henter i en annen.</p> <p>b) Kampanjeutfordring på nett vil være kampanjens startpunkt og alle trykte og øvrige visuelle media , herunder butikkuttrykk. Det viktigste tiltaket er mht. bedre organisering av kampanjegenomføring i alle kampanjeledd.</p> <p>c) Større grad av involvering av nettavdelingen ved evt. endringer av visuell profil eller tiltak i butikkleddet</p> <p>d) Visuell likhet er ivarett så langt det er mulig ift. tekniske rammebetingelser. Design internett er utarbeidet både mht. grunnleggende designelementer, men også med hensyn til brukeropplevelse på nettet. Konseptene må planlegges for bruk i alle kanaler så langt det er mulig.</p> <p>e) Ny booking og internettløsning (reiseliv).</p>	<p>a) Ta bort gebyr- lik pris.</p> <p>b) Informere tydeligere om pris.</p> <p>b) Ved kraftig nedsettelse av pris i enkeltbutikker må nettavdelingen orienteres på forhånd for å avgjøre om produktet skal fjernes fra nettsiden.</p>

Tabell 6.15 forts. Relevans for steg 2 av 5: Betydningen av indikatorene somløshet for etablering av Internettkanal for salg. Mål for steg 2: Selge varer til kunder			
Tabell	Tabell 6.8	Tabell 6.11	Tabell 6.12
Indikator	Pris	Pris	Pris
Sentrale fakta	En økning i lik pris fra 67 til 77 poeng, vil øke nettkundenes tilfredshet med nettkanal fra 69 til 72,1 poeng.	En økning i likere pris fra 72 til 82 poeng, vil øke multikanal kundenes lojalitet til fysisk kanal fra 67 til 69,7 poeng. En økning i likere pris fra 69 til 79 poeng, vil øke de tradisjonelle kundenes lojalitet til fysisk kanal fra 65 til 66,8 poeng.	En økning i likere pris fra 72 til 82 poeng, vil øke multikanal kundenes lojalitet til nettkanal fra 67 til 68,3 poeng. En økning i likere pris fra 67 til 77 poeng, vil øke nettkundenes lojalitet til nettkanal fra 72 til 76,3 poeng.
Utfordring	<p>a) Prissegmentering pga. konkurranse situasjonen på produktene på nett og generelt i markedet. Nettet er billigere enn butikk.</p> <p>b) Nettkundene forventer lavere pris, men den er mer eller mindre lik, bortsett fra tilfeller med pris konkurranse. Prisen på nett kan ikke differensieres pga lavpris konsept.</p> <p>c) Dyr frakt og håndtering av forsendelser. Priser er lett å sammenligne på nett. Pris konkurranse er ofte hardere på nettet.</p>	<p>a) Hovedutfordringen med prissammenligning mellom nettkanal og butikk kanal er at butikk kanalen har et økt kostnadsnivå. Det har derfor utviklet seg ulike priser mellom netbasert og butikkbasert handel. Pr. dato er det vanskelig å se hvordan man fullstendig kan utligne denne prisforskjellen tatt i betraktning den priselastisiteten og det ulike kostnadsnivået som foreligger.</p> <p>b) Manglende kommunikasjon til ansatte i butikk, kan gi situasjoner hvor kunder blir nektet rabatt i butikk (til nettpri). Dette kan påvirke kundenes lojalitet i negativ retning.</p>	<p>a) Ulik pris i de ulike kanalene kan skape misnøye hos kundene.</p> <p>b) All prisinformasjon må hentes fra samme sted, og være oppdatert, slik at kunder ikke opplever å starte en bookingprosess på nett og få én pris, for så å avslutte ved å ringe callsenter, og få en annen pris (reiseliv).</p>
Tiltak	<p>a) De ansatte må være drillet i gode argumenter for hvorfor det er prissegmentering. I riksdekkende kampanjer er prisen lik på nett og i butikk.</p> <p>b) Ingen tiltak.</p> <p>c) Gjennomføre en rasjonell prisdifferensiering. Argumentere for valgte prinsipper for pricing. Tydelig kommunikasjon til kundene og butikkene. Etablere forståelse for at handel via nett versus butikk har ulike former for tjenestenivå og derved ulike priser på samme vare.</p>	<p>a) Primært redusere prisdifferansen til et akseptabelt nivå i butikk, samt vektlegge personlig veiledning og økt servicegrad i butikk. Etablere forståelse for at handel via nett versus butikk har ulike former for tjenestenivå.</p> <p>b) Tydelig kommunikasjon til de ansatte.</p>	<p>a) Påse at pricing gjøres på rasjonelt grunnlag og deretter informere tydelig om dette. Alltid minne kundene på rasjonale evt. prisforskjeller. Likest mulig pris på produktene, men ekstra pris for tjenester.</p> <p>b) Ny booking og internettløsning som åpner for samtid henting av alle priser fra samme sted. Dette sikrer at pris på nett og pr. telefon er lik (reiseliv).</p>

Tabell 6.15 forts. Relevans for steg 2 av 5: Betydningen av indikatorene somløshet for etablering av Internettkanal for salg.			
Tabell Indikator	Mål for steg 2: Selge varer til kunder		Tabell 6.12 Service
	Tabell 6.7 Utvalg	Tabell 6.7 og 6.8 Service	
Sentrale fakta	En økning i likhet i utvalg i butikk og nett, fra 57 til 67 poeng, vil øke de tradisjonelle kundenes tilfredshet med bedriften fra 72 til 73,8 poeng.	Økt grad av lik service i butikk og på nett øker tilfredsheten med bedriften og nettkanalen for alle varehandelkundene.	En økning i lik service vil øke lojaliteten til nettkanalen for alle varehandelkundene.
Utfordring	<p>a) Informere om at produktbredden kan være ulik i butikk og på nett. Kostnader ved forsendelse fra e-handel til butikk. Teknologiske utfordringer med ulike systemer.</p> <p>b) Ønsker som et minimum å ha likt utvalg på nett og i butikk. Dette er kostnadsdrivende ettersom noen varer går bedre enn andre i en kanal enn i en annen.</p> <p>c) Holde samme varesortiment i butikk som på nett. I deler av sortimentet utnyttes begrepet "the long tail" i større grad. Dette gjør at vareutvalget, og da spesielt på nett, øker drastisk.</p> <p>d) Stort, variert vareutvalg og høy omløpshastighet gjør det vanskelig å hele tiden ha et oppdatert og komplett vareutvalg på nett. Nettsiden skal ha samme utvalg som butikk.</p> <p>e) Det er en stor andel produkter som ikke kan bookes på nett (reiseliv)</p>	<p>a) Tilbakemelding til kunde når varer er klare for henting i butikk.</p> <p>b) I franchisedrevne kjeder vil økt service være en ekstra utfordring å få gjennomført.</p> <p>c) Servicen oppleves ulikt i de ulike kanalene.</p> <p>d) Callsenter og kunder har ulike muligheter med hensyn til booking i alle kanaler (reiseliv).</p>	<p>a) Utfordringen er at det ikke er lett å gi den tilsvarende samme servicen på nett som i butikk.</p> <p>b) Servicetjenester er sterkt lojalitetsskapende, og en mangel av dette virker negativt på nettsiden.</p>
Tiltak	<p>a) Gi kunden bestillingsalternativer. Fortelle om nettsted for bestilling av bestillingsvarer.</p> <p>b) Bruke distributører som lager, som man speiler ut på nettet. Da slipper man lagerkost. Man må passe på utfordringene rundt fraktkostnader fra flere lagre.</p> <p>c) Begrense butikkens fysiske vareutvalg til et bedriftsøkonomisk forsvarlig nivå, samt spille på den andre kanalens fortrinn med hurtige leveranser. Samspeilet mellom fysisk display i butikk og muligheten for tilgang via nettet gjennom butikkterminaler, blir viktig.</p> <p>d) Egen ansatt mht. til sortiment på nett.</p> <p>e) Nytt booking og internettsystem slik at alle reiser kan bookes online. Dette gjelder også for bestilling av ombord produkter, i land produkter og hoteller/fly/letebil osv (reiseliv).</p>	<p>a) Oppklaring på SMS-løsning.</p> <p>b) Synliggjøring av økt innjening ved gjennomføring. Incentivordning for de butikkene som er gode på dette.</p> <p>c) Sette likt servicenivå. Definere dette tydelig og kommunisere det til ansatte og på nettet. Trene ansatte ift. servicenivå.</p> <p>d) Ved implementering av nytt booking og internettsystem vil callsenter-medarbeiderne og kundene ha tilsvarende like muligheter mht. booking online (reiseliv).</p>	<p>a) Selgertrening og oppbygging av kompetanse både i butikk og fra kundeservice. Kunnskapen hos kundeservice-medarbeiderne på en del varettyper må økes betydelig.</p> <p>b) Kunder som har handlet på nett og fått service utført i butikk, får kostnaden ved denne servicen refundert ved å sende kvittering til nettavdelingen.</p>

Tabell 6.16 Oversikt over hvilke hypoteser som er bekreftet for sømløshet, for kunder i varehandelen og reiselivsbransjen.

Hypotese	Sømløshet	Varehandelskunder				Reiselivskunder			
		MK	TK	NK	Alle	MK	TK	NK	Alle
H1a	Økning i visuell likhet øker tilfredsheten med bedriften	✓				✓		✓	✓
H1b	Likere pris øker tilfredsheten med bedriften			✓	✓	✓		✓	✓
H1c	Likere vareutvalg øker tilfredsheten med bedriften		✓						
H1d	Likere service øker tilfredsheten med bedriften	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
H2a	Økning i visuell likhet øker tilfredsheten med nettkanalen	✓	✓		✓				
H2b	Likere pris øker tilfredsheten med nettkanalen			✓					
H2c	Likere vareutvalg øker tilfredsheten med nettkanalen							✓	✓
H2d	Likere service øker tilfredsheten med nettkanalen	✓	✓	✓	✓	✓			✓
H3a	Økning i visuell likhet øker lojaliteten til fysisk kanal	✓				✓			✓
H3b	Likere pris øker lojaliteten til fysisk kanal	✓	✓		✓				
H3c	Likere vareutvalg øker lojaliteten til fysisk kanal		✓						
H3d	Likere service øker lojaliteten til fysisk kanal	✓	✓	✓	✓			✓	
H4a	Økning i visuell likhet øker lojaliteten til nettkanalen	✓	✓		✓	✓		✓	✓
H4b	Likere pris øker lojaliteten til nettkanalen	✓		✓	✓				
H4c	Likere vareutvalg øker lojaliteten til nettkanalen								✓
H4d	Likere service øker lojaliteten til nettkanalen	✓	✓	✓	✓		✓		✓
H5a	Økning i visuell likhet øker lojaliteten til bedriften	✓			✓	✓		✓	✓
H5b	Likere pris øker lojaliteten til bedriften	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
H5c	Likere vareutvalg øker lojaliteten til bedriften					✓			✓
H5d	Likere service øker lojaliteten til bedriften	✓	✓	✓	✓			✓	✓

7 Betydningen av kundenes informasjonsinnhenting for tilfredshet og lojalitet

Hvor mye av den informasjonen som sendes ut fra bedriftene benytter kundene? I hvilken grad samler de selv informasjon fra andre kilder enn de bedriftene selv gir? Og hvordan påvirker dette kundenes tilfredshet og lojalitet til de ulike kanalene? Dette og andre spørsmål skal vi gi svar på i dette kapitlet.

Vi har seks indikatorer for informasjonsinnhenting. Ved en faktoranalyse fant vi at de seks indikatorene clustrer seg til to separate faktorer. Vi kaller disse to faktorene for ”analog informasjonsinnhenting” og ”digital informasjonsinnhenting”.

Med analog informasjonsinnhenting mener vi om kundene enten orienterer seg i fysisk kanal som butikk eller telefon (indikator a); om de søker i trykket reklame, brosjyrer eller prislister (indikator b); eller om de søker informasjon gjennom venner og bekjente (indikator c).

Når vi i dette kapitlet snakker om digital informasjonsinnhenting er det tre andre indikatorer som har betydning; og det er: bedriftenes egne nettsider (indikator d); søking på Internett mer generelt (indikator e); og om kundene leser e-post eller nyhetsbrev som bedriftene sender (indikator f)

I dette kapitlet har vi fem hypoteser for hvordan indikatorene for informasjonsinnhenting virker på tilfredsheten med bedriften (hypotese 6); tilfredsheten med nettkanalen (hypotese 7); lojalitet til fysisk kanal (hypotese 8), lojaliteten til nettkanalen (hypotese 9); og lojaliteten til bedriften som helhet (hypotese 10). For hver av disse hypotesene har vi versjon a-f, som viser til indikatorene nevnt over. Hypotesene er presentert samlet i kapittel 2 og i vedlegget, og en oversikt over om hypotesene aksepteres eller forkastes er gitt i tabell 7.18.

7.1 Variasjon i informasjonsinnhenting mellom singelkanalkunder og multikanalkunder

I tabell 7.1 presenterer vi scorer for de seks indikatorene informasjonsinnhenting både for varehandelskunder og reiselivskunder. Alle tallene ligger mellom 0 og 100, hvor 0 indikerer at kundene ikke samler den aktuelle typen informasjon i det hele tatt, mens 100 betyr at kundene samler informasjon i svært stor grad.

Tabell 7.1 Scorer for indikatorene for informasjonsinnhenting, for varehandelskunder og reiselivskunder.

Modell	VAREHANDELSKUNDER			
	1	2	3	4
Kundetype	Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
ANALOG				
INFORMASJONSINNHEENTING	40	48	22	40
a. Jeg orienterer meg i butikk/ tlf	44	59	16	44
b. Jeg søker i trykket reklame/ brosjyrer/ prislister	40	47	28	40
c. Jeg søker informasjon gjennom venner og bekjente	37	40	23	36
DIGITAL				
INFORMASJONSINNHEENTING	54	39	58	50
d. Jeg søker på bedriftens nettside	77	53	83	70
e. Jeg søker på Internett	51	42	40	46
f. Jeg leser e- post/ nyhetsbrev som bedrifter sender	35	23	51	34
	REISELIVSKUNDER			
	Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
ANALOG				
INFORMASJONSINNHEENTING	34	36	23	27
a. Jeg orienterer meg via telefon	33	42	15	22
b. Jeg søker i trykket reklame/ brosjyrer/ prislister	35	34	25	28
c. Jeg søker informasjon gjennom venner og bekjente	35	34	28	30
DIGITAL				
INFORMASJONSINNHEENTING	59	39	62	59
d. Jeg søker på bedriftens nettside	78	46	86	81
e. Jeg søker på Internett	52	35	51	50
f. Jeg leser e- post/ nyhetsbrev som bedrifter sender	48	36	48	47

Skala 0- 100

Tallene i de skraverte linjene i tabell 7.1 viser til gjennomsnittstall for indikatorene som hører inn under de to faktorene analog og digital informasjonsinnhenting. Når vi sammenligner analog informasjonsinnhenting for alle kunder i varehandelen og i reiselivsbransjen finner vi et gjennomsnitt på hhv 40 poeng og 27 poeng, noe vi ser fra modell 4. Det betyr at kundene i varehandelen i betydelig større grad samler informasjon fra fysiske kanaler enn kundene i reiselivsbransjen. Det gjelder spesielt for multikanalkundene og de tradisjonelle kundene.

Når vi ser på digital informasjonsinnhenting er imidlertid kundene i reiselivsbransjen mer aktive enn kundene i varehandelen. Denne formen for informasjonsinnhenting viser til i hvilken grad kundene søker på bedriftens nettsider, på Internett mer generelt eller om de leser e-post eller nyhetsbrev som bedriftene sender elektronisk. I snitt rapporterer kundene i reiselivsnæringen en score på 59 for digital informasjonsinnhenting mens kundene i varehandelen rapporterer en score på 50.

Det er stor variasjon i hvordan kundene samler informasjon; det laveste tallet i tabellen er 16 og det høyeste er 83. Begge disse tallene viser aktiviteten til nettkundene i varehandelen: det første tallet viser til hvordan de orienterer seg i fysisk kanal som butikk eller over telefon, mens det andre tallet viser til aktiviteten på bedriftenes egne nettsider.

I tabell 7.1 ser vi også at det er de tradisjonelle kundene som i størst grad henter informasjon i fysiske kanaler som butikk og telefon. Det gjelder uavhengig av hvilken bransje vi ser på. Multikanalkundene henter også informasjon i fysiske kanaler, men i noe mindre grad enn de tradisjonelle kundene. Varehandelskunder som hovedsakelig handler via Internett henter i svært liten grad informasjon i de fysiske kanalene.

Når det gjelder digital informasjonsinnhenting, så ser vi at multikanalkundene og nettkundene i større grad enn tradisjonelle kunder henter informasjon via Internett uavhengig av bransje. Nett kunder søker i størst grad etter informasjon på bedrifters nettsider. Multikanalkunder søker i noe større grad etter informasjon på Internett generelt enn de nettkundene og de tradisjonelle kundene gjør. Tradisjonelle kunder henter i noen grad informasjon på bedrifters nettsider, mens de i mindre grad innhenter informasjon på Internett og via e-poster og nyhetsbrev som bedriftene sender. De tradisjonelle kundene i varehandelsbransjen har en score på 53 når det gjelder å hente informasjon på bedriftenes nettsider, mens de samme kundene i reiselivsnæringen har en score på 46. Dette betyr at også de tradisjonelle kundene benytter bedriftenes nettsider i stor grad som informasjonskilde, og de benytter denne kilden i større grad enn Internett generelt og e-post som bedriftene sender ut.

Den største forskjellen mellom tradisjonelle kunder og nett kunder i reiselivssektoren når det gjelder informasjonsinnhenting er når det gjelder informasjonsinnhenting via telefon. Tradisjonelle kunder (score 42) henter i større grad enn nettkundene (score på 15) informasjon via telefon. Nett kunder henter i mindre grad enn tradisjonelle kunder og multikanalkunder informasjon gjennom reklame og brosjyrer samt via venner og bekjente. Kundene i varehandelen søker i noe større grad informasjon gjennom venner og bekjente enn kundene i reiselivsnæringen. Disse har hhv en score på 36 poeng og 30 poeng. Men nettkundene i reiselivssektoren søker i noe større grad etter informasjon fra venner og bekjente enn de nettkundene i varehandelsbransjen gjør. Scorene for dette er hhv 28 og 23, og er langt fra den mest vanlige måten å hente informasjon på.

Når vi sammenligner analog informasjonsinnhenting for alle kunder i varehandelen og i reiselivsbransjen finner vi gjennomsnitt på hhv 40 og på 27. Det betyr at kundene i varehandelen i betydelig større grad samler informasjon fra fysiske kanaler enn kundene i reiselivsbransjen. Det gjelder spesielt for multikanalkundene og de tradisjonelle kundene.

De tradisjonelle kundene i varehandelen har en score på 53 når det gjelder å hente informasjon på bedriftens nettsider, mens disse kundene i reiselivsnæringen har en score på 46. Dette betyr at også de tradisjonelle kundene benytter bedriftens nettsider i stor grad som informasjonskilde, og de benytter denne kilden i større grad enn Internett generelt og e-post som bedriftene sender ut.

Vi vil nå ta for oss virkningen av *faktorene* analog informasjonsinnhenting og digital informasjonsinnhenting på tilfredshet og lojalitet. Hver av de to faktorene består som nevnt av tre indikatorer hver. Vi analyserer varehandelsbransjens kunder først. Etter at vi har presentert regresjonsresultater for denne analysen ser vi på betydningen av hver enkelt av de seks indikatorene for informasjonsinnhenting for ulike mål for tilfredshet og lojalitet. Til slutt i dette kapitlet presenterer vi regresjonsresultater for modeller der alle de seks indikatorene for informasjonsinnhenting inngår samtidig.

7.2 Faktorene analog informasjonsinnhenting og digital informasjonsinnhenting

I dette delkapitlet ser vi på virkningene av de to faktorene vi fant ved å gjøre en faktoranalyse: analog informasjonsinnhenting og digital informasjonsinnhenting. I tabell 7.2 ser vi virkningen av *faktoren* analog informasjonsinnhenting på tilfredshet og på lojalitet. I modell 1 og 2, som viser effekter for henholdsvis multikanalkunder og tradisjonelle kunder, ser vi at analog informasjonsinnhenting virker signifikant positivt på tilfredshet med bedriften, lojaliteten til fysisk kanal, og lojaliteten til bedriften. Denne formen for informasjonsinnhenting har imidlertid ikke virkning på tilfredshet med nettkanalen og lojalitet med nettkanalen. I modell 3, som dreier seg om nettkundene, har analog informasjonsinnhenting bare effekt på tilfredshet med bedriften og tilfredshet med nettkanalen, og den har ingen effekt på noen av målene for lojalitet. Betavardiene i modell 3 har negativt fortegn, og analog informasjonsinnhenting har derfor en negativ effekt på tilfredshet med bedriften og nettkanalen når det gjelder nettkundene.

I den fjerde modellen i tabell 7.2, hvor vi ser på alle varehandelskundene samlet, har analog informasjonsinnhenting positiv signifikant effekt på de fleste avhengige variablene, unntatt tilfredshet med nettkanalen og lojalitet til nettkanalen. Ved å se på effektene for analog informasjonsinnhenting, så ser vi at det er for de tradisjonelle kundene hvor det er sterkest effekt på tilfredshet og lojalitet.

Tabell 7.2 Virkning av faktoren analog informasjonsinnhenting på tilfredshet og lojalitet. Varehandelsbransjen.

	Multikanal-kunder	Trad-kunder	Nett-kunder	Alle kunder
Analog informasjonsinnhenting	40	48	22	40
Modell nummer	1	2	3	4
Tilfredshet med bedrift	0,11***	0,15***	-0,17*	0,10***
Tilfredshet med nettkanal	□	□	-0,20*	□
Lojalitet til fysisk kanal	0,18***	0,22***	□	0,20***
Lojalitet nettkanal	□	□	□	□
Lojalitet bedrift	0,12***	0,19***	□	0,11***

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01. Kontrollvariable er inkludert.

Tegnet □ betyr at det ikke er noen statistisk signifikant effekt

I tabell 7.3 ser vi virkningen av digital informasjons-innhenting. Modell 1 tar for seg multikanalkunder, og vi ser at digital informasjonsinnhenting har en positiv effekt på alle avhengige variablene for tilfredshet og lojalitet. I modell 2, som tar for seg tradisjonelle kunder, har digital informasjonsinnhenting ingen effekt på tilfredshet og lojalitet. For nettkundene, som vi finner resultater for i modell 3, har digital informasjonsinnhenting bare virkning på tilfredshet med nettkanalen. Nettkunder som øker graden av hvorvidt de henter informasjon på nettet, vil kunne øke tilfredsheten til nettkanalen.

I modell 4 ser vi på hvilken effekt digital informasjonsinnhenting har for alle varehandelskundene samlet. Vi ser at denne typen informasjonsinnhenting har en positiv effekt på tilfredshet både med bedriften og nettkanalen og med lojaliteten til både nettkanalen og bedriften. Dette betyr at en økende bruk av digital informasjonsinnhenting vil kunne øke tilfredsheten til bedriften og nettkanalen og også øke lojaliteten til nettkanalen og bedriften generelt.

Tabell 7.3 Virkning av faktoren digital informasjonsinnhenting på tilfredshet og lojalitet. Varehandelsbransjen.

	Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
Digital informasjonsinnhenting	54	39	58	50
Modell nummer	1	2	3	4
Tilfredshet med bedrift	0,17***	□	□	0,12***
Tilfredshet med nettkanal	0,15***	□	0,21*	0,14***
Lojalitet til fysisk kanal	0,11***	□	□	□
Lojalitet nettkanal	0,23***	□	□	0,20***
Lojalitet bedrift	0,18***	□	□	0,11***

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01. Kontrollvariable er inkludert.

Tegnet □ betyr at det ikke er noen statistisk signifikant effekt

Vi ser av tabell 7.3 at det er signifikante effekter av digital informasjonsinnhenting på alle målene for tilfredshet og lojalitet for multikanalkundene. Dette resultatet understreker viktigheten for bedrifter av å kunne identifisere de kundene som er multikanalkunder, og ha en strategi for disse.

7.3 Virkning av indikatorene for informasjonsinnhenting enkeltvis på tilfredshet og lojalitet i varehandelen

Dette delkapitlet tar for seg hver enkelt av de seks indikatorene for informasjonsinnhenting og rapporterer deres virkning på tilfredshet og lojalitet. Vi har som tidligere i dette kapitlet to mål for tilfredshet, og tre mål for lojalitet. Vi ser først på hvordan hver enkelt av de tre indikatorene for analog informasjonsinnhenting påvirker de fem målene for tilfredshet og lojalitet, og deretter ser vi på hvordan hver av de tre indikatorene for digital informasjonsinnhenting påvirker de samme fem avhengige variablene.

7.3.1 Analog informasjonsinnhenting

Analog informasjonsinnhenting dreier seg om i hvilken grad varehandelskundene utfører tre aktiviteter: orientering i butikk, søking i trykket reklame, og søking av informasjon blant venner og bekjente om produkter de skal handle. Vi skal først ta for oss orientering i butikk, som er indikator a for informasjonsinnhenting, og se hvordan denne virker på de fem målene for tilfredshet og lojalitet. Tabell 7.4 viser hvilken effekt orientering i fysisk kanal (butikk) har på tilfredshet og lojalitet.

I modellen for multikanalkunder ser vi at orientering i fysisk kanal (butikk) har en positiv signifikant effekt på tre av de avhengige variablene. De signifikante variablene (og effektene) er tilfredshet med bedriften (0,08), lojalitet til fysisk kanal (0,17), og lojalitet til bedriften (0,05). Dette betyr for eksempel at når scoren for orientering i fysisk kanal (butikk) øker med 1 poeng, fra 44 til 45 poeng, så øker tilfredsheten med bedriften med 0,08.

De tradisjonelle varehandelskundene orienterer seg i stor grad i fysisk kanal; de har en score på 59 på en skal fra 0 til 100. Orientering i butikk har en positiv virkning på de tradisjonelle kundenes tilfredshet med bedriften, lojalitet til fysisk kanal og lojalitet til bedriften generelt. Orientering i butikk har en negativ, men svak effekt på -0,06 på lojalitet til nettkanalen for de tradisjonelle kundene. Det vil si at når de tradisjonelle kundene øker informasjonsinnhenting i fysisk kanal med 1 poeng, fra 59 til 60, så synker deres lojalitet til nettkanalen med 0,06 poeng.

Tabell 7.4 Virkning av informasjonsinnhenting, i betydningen "jeg orienterer meg i butikk/per telefon" på tilfredshet og lojalitet. Varehandelsbransjen.

	Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
Jeg orienterer meg i butikk/ per telefon	44	59	16	44
Modell nummer	1	2	3	4
Tilfredshet med bedrift	0,08***	0,18***	□	0,10***
Tilfredshet med nettkanal	□	□	□	□
Lojalitet til fysisk kanal	0,17***	0,22***	0,24***	0,26***
Lojalitet nettkanal	□	-0,06*	□	-0,09***
Lojalitet bedrift	0,05*	0,22***	□	0,10***

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01. Kontrollvariable er inkludert.

Nettkundene orienterer seg lite i fysisk kanal; de har en score på 16. For de rene nettkundene, i modell 3, ser vi at orientering i butikk kun har en signifikant positiv virkning på nettkundenes lojalitet til fysisk kanal. Om nettkundene øker orienteringen i fysisk kanal med 1 poeng, fra 16 til 17 så vil deres lojalitet til den fysiske kanalen kunne øke med 0,24, som er en relativt sterk effekt. På grunn av dette er det viktig å stimulere nettkundene til å øke orienteringen i fysisk kanal.

I modell 4, hvor vi ser på alle varehandelskundene under ett, har orientering i butikk en positiv effekt på tilfredsheten med bedriften, lojaliteten til fysisk kanal og lojaliteten bedriften. Orientering i butikk har en negativ effekt på

lojaliteten til nettkanalen. Det er ikke påvist en effekt mellom orientering i butikk og tilfredshet med nettkanalen.

I tabell 7.5 ser vi på virkningen av informasjonsinnhenting, representert ved indikatoren ”jeg søker i trykket reklame/brosjyrer/prislister” på tilfredshet og lojalitet. Dette er den andre av tre indikatorer for analog informasjonsinnhenting, og er kalt indikator b. Alle aktørene som deltar i vår studie gir ut trykket reklame og brosjyrer. Når vi tar med ”prislister” er det fordi vi har med Vinmonopolet som en aktør. De opererer ikke med reklame eller brosjyrer, men gir ut trykte prislister over de varer de har for sine forskjellige sortiment. Det er de tradisjonelle kundene som har den høyeste scoren, som er på 47 poeng, multikanalkundene har en score på 40 poeng, mens nettkundene har den laveste scoren på 28 poeng. Dette betyr at tradisjonelle kunder i større grad enn multikanalkunder og nettkunder, søker etter informasjon om produkter de skal handle i trykket reklamemateriell.

Tabell 7.5 Virkning av informasjonsinnhenting, i betydningen ”jeg søker i trykket reklame/brosjyrer/prislister” på tilfredshet og lojalitet. Varehandelsbransjen.

	Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
Jeg søker i trykket reklame	40	47	28	40
Modell nummer	1	2	3	4
Tilfredshet med bedrift	□	□	□	□
Tilfredshet med nettkanal	□	□	□	□
Lojalitet til fysisk kanal	□	□	□	0,04**
Lojalitet nettkanal	□	□	□	-0,04*
Lojalitet bedrift	□	□	□	□

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01. Kontrollvariable er inkludert.

Effekten av denne formen for informasjonsinnhenting, for kundene i varehandelen, har ingen statistisk signifikante virkninger på tilfredshet og lojalitet. Dette gjelder både for multikanalkunder, tradisjonelle kunder og nettkunder. I modell 4, som ser alle kundegruppene under ett, ser vi at informasjonssøk i trykket reklame/brosjyrer/prislister, har en positiv signifikant effekt på lojalitet til fysisk kanal, og en signifikant negativ effekt på lojaliteten til nettkanalen. Disse to effektene er lave; de er henholdsvis 0,04 og -0,04. Det vi kan si er at trykket materiale i svak grad øker lojaliteten til fysisk kanal og minker lojaliteten til nettkanalen. Effektene er så små at det spørs om det er verdt det for bedriftene å bruke midler på slike trykksaker dersom de ønsker å øke tilfredsheten med fysisk kanal.

I tabell 7.6 ser vi på virkningen av å søke etter informasjon gjennom venner og bekjente (indikator c) når varehandelskunder søker etter informasjon om produkter de skal handle. Det er de tradisjonelle kundene som i størst grad samler informasjon på denne måten; de har en score på 40 på en skala fra 0 til 100. Multikanalkundene har en score på 37, mens nettkundene i liten grad søker informasjon gjennom venner og bekjente; de har en score på 23. Ved å se på alle kundene samlet, i modell 4, er det en positiv effekt av å søke etter informasjon gjennom venner og bekjente på alle de fem målene for tilfredshet og lojalitet.

Når det gjelder informasjonsinnhenting er det søking etter informasjon hos venner og bekjente som har flest og sterkeste effekter på tilfredshet og lojalitet. Dette betyr at uformelle sosiale faktorer er svært viktige og påvirker forhold som tilfredshet og lojalitet. Dette er langt viktigere enn trykket materiale ut fra våre data.

I modell 1 i tabell 7.6, så ser vi at for multikanalkundene har informasjonssøk gjennom venner og bekjente en sterk og positiv effekt på alle de avhengige variablene med unntak av tilfredsheten med nettkanalen. For eksempel øker lojaliteten til fysisk kanal med 0,10 og lojaliteten til nettkanalen med 0,08. Det betyr at når multikanalkundene øker mengden av informasjon som de samler inn fra venner og bekjente med 1 poeng fra 37 til 38 poeng, så øker lojaliteten til fysisk kanal med 0,10.

Tabell 7.6 Virkning av informasjonsinnhenting, i betydningen "jeg søker informasjon gjennom venner og bekjente" på tilfredshet og lojalitet. Varehandelsbransjen.

	Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
Jeg søker informasjon gjennom venner og bekjente	37	40	23	36
Modell nummer	1	2	3	4
Tilfredshet med bedrift	0,06**	0,24***	□	0,07***
Tilfredshet med nettkanal	□	0,14***	-0,11*	0,04*
Lojalitet til fysisk kanal	0,10***	0,21***	□	0,13***
Lojalitet nettkanal	0,08***	0,11***	□	0,07***
Lojalitet bedrift	0,11***	0,20***	□	0,11***

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01. Kontrollvariable er inkludert.

I modell 2, som tar for seg tradisjonelle kunder, har søk etter informasjon blant venner og bekjente flere og sterkere positive effekter på alle målene for tilfredshet og lojalitet enn det vi fant for multikanalkundene. Når de

tradisjonelle kundene øker sin informasjonsinnsamling fra venner og bekjente med 1 poeng, fra 40 til 41 poeng, så øker lojaliteten til fysisk kanal med 0,21 og lojaliteten til nettkanalen med 0,11. Det er viktig å merke seg de sterke effektene for de tradisjonelle kundene, ikke bare når det gjelder lojalitet till fysisk kanal, men også for tilfredshet og lojalitet til nettkanalen. Det funnet understreker viktigheten av at bedrifter har en multikanalstrategi, og at de gir de tradisjonelle kundene en sentral plass i denne strategien.

I modell 3 kommer det frem at informasjonssøk gjennom venner og bekjente for nettkundene bare har en negativ signifikant effekt, og det er på tilfredsheten med nettkanalen. Effekten er -0,11, og signifikansnivået er nede på 90%-nivå. I den fjerde modellen ser vi på alle varehandelskundene under ett. Søk etter informasjon blant venner og bekjente, har en positiv virkning på alle de avhengige variablene som tar for seg tilfredshet og lojalitet.

Foreløpig oppsummering om analog informasjonsinnhenting:

Nettkundene orienterer seg lite i fysisk kanal; de har en score på 16 på en skala fra 0 til 100. Så når de øker denne orienteringen i fysisk kanal med 1 poeng, fra 16 til 17 så øker nettkundenes lojalitet til den fysiske kanalen med 0,24, som er en relativt sterkt effekt. Det er derfor viktig å stimulere nettkundene til å øke orienteringen i fysisk kanal.

Av de tre indikatorene for informasjonsinnhenting er det informasjonen som man får gjennom venner og bekjente som har flest og størst effekter på tilfredshet og lojalitet. De uformelle båndene mellom kunder slår ut på begge målene for tilfredshet og de tre målene for lojalitet som vi har i denne studien. Uformelle sosiale relasjoner har derfor en svært viktig effekt.

Vi ser også at når det gjelder søking av informasjon gjennom venner og bekjente, er det de tradisjonelle kundene hvor det er flest og sterkeste effekter på tilfredshet og lojalitet. Dette understreker viktigheten av å ta med seg de tradisjonelle kundene når man bygger en multikanalstrategi.

7.3.2 Digital informasjonsinnhenting

Vi skal nå se på virkningen av digital informasjonsinnhenting, representert ved tre ulike indikatorer, for kunder i varehandelsbransjen. Digital informasjonsinnhenting dreier seg om i hvilken grad kundene søker etter informasjon på bedriftens nettsider (indikator d); om de søker på Internett generelt etter produkter de skal kjøpe (indikator e), eller om de leser e-post/nyhetsbrev som bedriftene sender (indikator f). Vi skal nå se hvilke

effekter disse tre indikatorene har på de fem målene for tilfredshet og lojalitet.

Vi starter med tolkningen av tabell 7.7, som tar for seg virkningen av å søke etter produkter man skal handle på bedriftens nettside (indikator d). Vi minner her om at når respondentene svarte på undersøkelsen så forholdt de seg hele tiden til én bestemt bedrift, som de hadde handlet i ved minst én anledning tidligere. Respondentene har altså uttalt seg om denne bedriftens nettside, som de kjenner relativt godt. Vi legger sammen scorene for alle varehandelsbedriftene i undersøkelsen, og det er altså disse tallene som ligger til grunn for indikatorene for informasjonsinnhenting – også når det gjelder indikatoren for informasjonsinnhenting som kalles ”jeg søker på bedriftens nettside”.

Kundene benytter bedriftenes nettsider i stor grad for å søke etter informasjon. Nettkundene har en score på 83, og er rimeligvis den kundegruppen som benytter dette mest. Multikanalkundene har en score på 77 og de tradisjonelle kundene har en score på 53. Dette betyr at også de tradisjonelle kundene, dvs. de som handler alt eller nesten alt i fysisk kanal, søker på bedriftens nettside i ganske stor grad før de handler.

Tabell 7.7 Virkning av informasjonsinnhenting, i betydningen ”jeg søker på bedriftens nettside” på tilfredshet og lojalitet. Varehandelsbransjen.

	Multikanal-kunder	Trad. Kunder	Nett-kunder	Alle kunder
Jeg søker på bedriftens nettside	77	53	83	70
Modell nummer	1	2	3	4
Tilfredshet med bedrift	0,12***	0,15***	0,11**	0,15***
Tilfredshet med nettkanal	0,15***	0,30***	0,18***	0,23***
Lojalitet til fysisk kanal	0,08***	0,19***	□	0,09***
Lojalitet nettkanal	0,20***	0,32***	0,19***	0,32***
Lojalitet bedrift	0,14***	0,22***	0,13***	0,19***

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$. Kontrollvariable er inkludert.

Tegnet □ betyr at det ikke er noen statistisk signifikant effekt.

Som det fremgår av tabell 7.7 er det en rekke effekter på tilfredshet og lojalitet ved at kundene søker etter informasjon på bedriftenes egne nettsider. Indikatoren for søk etter informasjon på bedriftens nettside en sterk signifikant virkning både for multikanalkundene og de tradisjonelle kundene for alle målene vi benytter for tilfredshet og lojalitet: virkning på tilfredshet med bedriften og tilfredshet med nettkanalen, og virkning på lojalitet til

fysisk kanal, lojalitet til nettkanalen og lojalitet med bedriften. I modell 1 og modell 2 varierer effektene mellom 0,08 og 0,32.

For nettkundene, som vi presenterer resultater for i modell 3, har informasjonssøk på bedriftens nettside positiv effekt på tilfredshet med bedriften, tilfredshet med nettkanalen, og lojalitet til nettkanalen og bedriften generelt. Effektene ligger mellom 0,11 og 0,19 og er signifikante på 99%-nivå.

I modell 4 presenterer vi resultater for alle varehandelskundene sett under ett. Informasjonssøk på bedriftens nettside har en positiv virkning på alle de fem målene for de avhengige variablene. Effektene varierer mellom 0,09 for lojalitet til nettkanal til 0,32 for tilfredshet med nettkanalen. Det siste funnet betyr at når alle kundegruppene under ett øker i hvilken grad de søker etter informasjon på bedriftens nettside med 1 poeng fra 70 til 71 poeng, så øker tilfredsheten med nettkanalen med 0,32 poeng. Dette tolker vi som at bedriftene har informative nettsider, som gjør at de bidrar til å øke kundenes tilfredshet med nettkanalen når de bruker nettsidene for å samle informasjon.

I tabell 7.8 ser vi på virkningen av digital informasjonsinnhenting, representert ved indikatoren ”jeg søker på Internett etter informasjon om produkter jeg skal handle” (indikator e). I motsetning til den forrige indikatoren gjelder dette ikke bare søk på de aktuelle bedriftenes nettsider, men søk på Internett generelt, enten det gjelder konkurrenter til de aktuelle bedriftene eller det gjelder andre bedrifter i inn- eller utland. Kundene rapporterer mindre grad av aktivitet for denne type søk sett i forhold til å søke på den bedriften som de svarte på spørreskjemaet ut i fra. Det er multikanalkundene som er de mest aktive når det gjelder søk på Internett og de har en score på 51 på en skala fra 0 til 100. Selv de tradisjonelle kundene søker noe mer på Internett enn de rene nettkundene; tallene er henholdsvis 42 og 40. Grunnen til dette kan være at de som definerer seg som nettkunder har søkt etter varer på Internett tidligere, og at de har funnet den leverandøren som de vil bruke.

Søk på Internett etter informasjon om produkter som skal handles har ikke en eneste signifikant effekt på tilfredshet eller lojalitet for multikanalkunder. Når det gjelder de tradisjonelle kundene ser vi fra modell 2 at informasjonssøk på Internett har en negativ signifikant effekt på tilfredshet med bedriften og tilfredshet med nettkanalen og på lojaliteten til bedriften. Effektene er lave, men de er konsistent negative. Det betyr at når de tradisjonelle kundene øker graden av søk på Internett, så synker deres tilfredshet og lojalitet til de norske bedriftene som de har handlet i. Det kan

bety at bedriftene må arbeide hardere for å informere de tradisjonelle kundene, og for å holde på dem.

Tabell 7.8 Virkning av informasjonsinnhenting, i betydningen "jeg søker på Internett" på tilfredshet og lojalitet. Varehandelsbransjen.

	Multikanal-kunder	Trad. Kunder	Nett-kunder	Alle kunder
Jeg søker på Internett	51	42	40	46
Modell nummer	1	2	3	4
Tilfredshet med bedrift	□	-0,09**	-0,10*	-0,06***
Tilfredshet med nettkanal	□	-0,08*	-0,12**	□
Lojalitet til fysisk kanal	□	□	□	□
Lojalitet nettkanal	□	□	-0,21***	□
Lojalitet bedrift	□	-0,12***	-0,21***	-0,11***

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$. Kontrollvariable er inkludert.

Tegnet □ betyr at det ikke er noen statistisk signifikant effekt

I modell 3 ser vi på nettkunder, og også her har informasjonsinnhenting på Internett negativ virkning på tilfredshet med bedriften og tilfredshet med nettkanalen, samt på lojaliteten til nettkanalen og lojaliteten til bedriften generelt. Når vi ser på alle varehandelskundene under ett, så ser vi fra modell 4 at informasjonssøk på Internett har en negativ effekt på tilfredshet med bedriften og lojalitet til bedriften. Altså; jo mer kundene søker på Internett generelt, jo mindre tilfredse og jo mindre lojale blir de med bedriften. På denne måten representerer Internett generelt en utfordring for varehandelsbedriftene; de mister noe tilfredshet og lojalitet fra sine kunder.

Kundene har også besvart i hvilken grad de leser e-post eller nyhetsbrev som bedriftene sender dem (indikator f for informasjonsinnhenting). Tall for dette ser vi i tabell 7.9. Nettkundene leser denne typen informasjon oftest – de har en score på 51, mens scoren for multikanalkundene er 35 og for de tradisjonelle kundene er den 23.

Spørsmålet er nå hvordan denne formen for digital informasjonsinnhenting virker på tilfredshet og lojalitet. Dette rapporterer vi tall for i tabell 7.9. Det viser seg at det er mange positivt signifikante effekter på tilfredshet og lojalitet for multikanalkundene og nettkundene av at de leser e-post og nyhetsbrev som bedriftene sender dem. For de tradisjonelle kundene, som hadde lave scorer når det gjaldt å lese e-post eller nyhetsbrev som bedriftene sender, har vi færre signifikante effekter på tilfredshet eller lojalitet.

Tabell 7.9 Virkning av informasjonsinnhenting, i betydningen ”jeg leser e-post/nyhetsbrev som bedriften sender meg” på tilfredshet og lojalitet. Varehandelsbransjen.

	Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
Jeg leser e-post/ nyhetsbrev som bedriften sender meg	35	23	51	34
Modell nummer	1	2	3	4
Tilfredshet med bedrift	0,14***	□	0,19***	0,14***
Tilfredshet med nettkanal	0,16***	0,11**	0,23***	0,17***
Lojalitet til fysisk kanal	0,15***	□	0,17***	0,07***
Lojalitet nettkanal	0,20***	0,12***	0,24***	0,21***
Lojalitet bedrift	0,18***	□	0,27***	0,17***

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01. Kontrollvariable er inkludert.

Tegnet □ betyr at det ikke er noen statistisk signifikant effekt

I den første modellen i tabell 7.9 ser vi at det er en positiv signifikant effekt for multikanalkundene for indikatoren kalt ”lesing av e-post og nyhetsbrev” på alle indikatorene for avhengig variabel, dvs. for tilfredshet med bedriften og tilfredshet med nettkanalen, og for lojalitet til fysisk kanal, lojalitet til nettkanalen og lojalitet til bedriften generelt.

Den største effekten for multikanalkundene er en positiv effekt på lojaliteten til nettkanal på 0,20. Dette betyr at når multikanalkundene øker graden de leser e-post eller nyhetsbrev som bedriften sender dem med 1 poeng, fra 35 til 36, så øker lojalitet til nettkanalen for multikanalkundene med 0,20. Hvis bedriftene kunne øke i hvilken grad multikanalkundenes leser e-post eller nyhetsbrev med 10 poeng så ville lojaliteten til nettkanalen øke med 2 poeng.

Når det gjelder de tradisjonelle kunder i varehandelsbransjen så ser vi fra modell 2 at lesing av e-post/nyhetsbrev har en effekt på tilfredshet med nettkanalen og lojalitet til nettkanalen med henholdsvis 0,11 og 0,12. Det er viktig å merke seg at det igjen er utslag for tradisjonelle kunder når det gjelder deres relasjon til nettkanalen. Det ville kanskje være rimelig å tro at e-post og nyhetsbrev ville ha positivt utslag for de tradisjonelle kundenes tilfredshet med bedriften som helhet, eller deres lojalitet til den fysiske kanalen, men i følge våre tall er ikke dette tilfelle.

Når det gjelder nettkundene, og når det gjelder alle varehandelskundene samlet, så har lesing av e-post og nyhetsbrev en positiv effekt på alle de fem indikatorene i denne studien for tilfredshet og lojalitet. Den sterkeste effekten for nettkundene av at bedriftene sender dem e-post eller nyhetsbrev gjelder lojalitet til bedriften, som øker med 0,27 poeng når bedriftene øker

sin utsendelse av e-post eller nyhetsbrev med 1 poeng. Effekten for multikanalkundene er 0,20.

Foreløpig oppsummering om digital informasjonsinnhenting:

Vi har tre indikatorer for digital informasjonsinnhenting, og to av dem slår ofte og sterkt ut på tilfredshet og lojalitet. Det gjelder søk på bedriftens egen nettside, og lesing av epost/nyhetsbrev som bedriftene sender ut.

Når alle kundegruppene under ett øker graden av søk på bedriftens nettside med 1 poeng fra 70 til 71 poeng, så øker tilfredsheten med nettkanalen med 0,32 poeng. Dette tolker vi som at bedriftene har informative nettsider, som gjør at de bidrar til å øke kundenes tilfredshet med nettkanalen når de bruker nettsidene for å samle informasjon.

Når de tradisjonelle kundene øker sitt søk på Internett, så synker dere tilfredshet og lojalitet til de norske bedriftene som de har handlet i. Det kan bety at de norske bedriftene må arbeide hardere for å informere de tradisjonelle kundene, og for å holde på dem. De tradisjonelle kunder leser i betydelig grad epost og nyhetsbrev som bedriftene sender dem, og dette medfører at de tradisjonelle kundene tilfredshet og lojalitet til nettkanalen øker.

Hvis bedriftene kunne øke multikanalkundenes lesning av e-post eller nyhetsbrev med 10 poeng så ville lojaliteten til nettkanalen øke med 2 poeng.

Dette avslutter gjennomgangen hvor vi ser på én og én indikator for informasjonsinnhenting og hvordan den slår ut for fem mål for tilfredshet og lojalitet. Vi skal nå presentere resultater hvor vi tar inn alle de seks indikatorene for informasjonsinnhenting samtidig. Vi vil studere hvordan indikatorene slår ut for én og én av målene vi har for tilfredshet og lojalitet.

7.4 Betydning av informasjonsinnhenting for tilfredshet hos varehandelskunder

Vi skal nå se på hvordan hver av de seks indikatorene for analog og for digital informasjonsinnhenting påvirker tilfredshet og lojalitet. Disse indikatorene er:

- a. Jeg orienterer meg i fysisk kanal
- b. Jeg søker i trykket reklame/brosjyrer/prislist
- c. Jeg søker informasjon gjennom venner og bekjente
- d. Jeg søker på bedriftens nettside
- e. Jeg søker på Internett (Google, Kvasir)
- f. Jeg leser e-post/ nyhetsbrev som bedriftens sender meg

De første tre indikatorene representerer det vi kaller analog informasjonsinnhenting og de tre siste representerer det vi kaller digital informasjonsinnhenting. Vi presenterer disse regresjonsanalysene med alle indikatorene samtidig for å få innsikt i hvordan de virker på tilfredshet og lojalitet når vi ser indikatorene under ett.

Vi presenterer tall for både effekter og scorer for hver av indikatorene for informasjonsinnhenting. Dette gjør det mulig å komme opp med relativt presise strategianbefalinger for hva bedriften bør gjøre for å øke tilfredsheten og lojaliteten til sine multikanalkunder, tradisjonelle kunder og nettkunder når det gjelder aktivitetene som har å gjøre med kundenes informasjonsinnhenting. Dessuten får vi tall for den samlede forklaringskraften som ligger i disse faktorene. Noen av resultatene vil være like dem som ble presentert i forrige delkapittel, mens andre avviker fra disse.

Vi starter med å studere hvordan de seks indikatorene for informasjonsinnhenting påvirker tilfredsheten med bedriftene slik kunder i varehandelen ser det. Dette er hypotese nummer 6, som har seks delhypoteser; én for hver av de seks nevnte indikatorene for analog og for digital informasjonsinnhenting. Deretter studerer vi hvordan disse indikatorene påvirker kundenes tilfredshet med nettkanalen, som er hypotese nummer 7.

Deretter gjør vi tilsvarende analyser for hypotesene 6 og 7 for reiselivskunder. Vi bruker det vanlige oppsettet hvor den første modellen rapporterer resultater for multikanalkunder, den andre modellen viser resultater for tradisjonelle kunder, den tredje modellen for nettkunder, og hvor den fjerde modellen rapporterer resultater for alle kundetyperne sett under ett.

7.4.1 Betydning av kundenes informasjonsinnhenting for tilfredshet med varehandelsbedriftene

Som vi ser av tabell 7.10 er tilfredsheten med bedriften ganske lik for de tre kundetyperne i denne analysen. Tilfredsheten med bedriften er 74 for multikanalkundene; den er 72 for de tradisjonelle kundene, og den er 75 for nettkundene. Hvordan slår indikatorene for informasjonsinnhenting ut for tilfredshet for kunder i varehandelsbransjen? I tabell 7.10 kommer det frem at det finnes indikatorer for informasjonsinnhenting som øker tilfredsheten med bedriften for alle tre typene kunder. For multikanalkunder og tradisjonelle kunder har både analog og digital informasjonsinnhenting en

positiv virkning på tilfredshet med bedriften, mens for nettkundene er det bare digital informasjonsinnhenting som øker tilfredsheten med bedriften.

Tabell 7.10 Virkning av informasjonsinnhenting på tilfredshet med bedriften, for varehandelskunder. Hypotese nummer 6a-6f.

		Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
	Modell nummer	1	2	3	4
	Tilfredshet med bedrift	74	72	75	74
	Hvor søker du etter informasjon om produkter/ tjenester du skal handle?				
ANALOG INFORMASJONINNHTING	6a. Jeg orienterer meg i fysisk kanal				
	Effekt	0,08***	0,18***	-0,00	0,10***
	Score	44	59	16	44
	6b. Jeg søker i trykket reklame/ brosjyrer/ prislister				
	Effekt	-0,00	0,01	-0,03	-0,02
	Score	40	47	28	40
DIGITAL INFORMASJONINNHTING	6c. Jeg søker informasjon gjennom venner/ bekjente				
	Effekt	0,06**	0,14***	-0,05	0,06***
	Score	37	40	23	36
	6d. Jeg søker på bedriftens nettside				
	Effekt	0,12***	0,15***	0,12**	0,15***
	Score	77	53	83	70
	6e. Jeg søker på Internett (Google, Kvasir)				
	Effekt	0,01	-0,09**	-0,10*	-0,06***
	Score	51	42	40	46
	6f. Jeg leser e-post/ nyhetsbrev som bedriften sender meg				
	Effekt	0,14***	0,01	0,19***	0,14***
	Score	35	23	51	34
	R²	7,7 %	8,1 %	10,5 %	6,3 %
	N	1332	793	366	2500

Regresjonsanalysene tar hensyn til kontrollvariable

Når det gjelder multikanalkunder, så ser vi fra modell 1 i tabell 7.10 at orientering i fysisk kanal, informasjonssøk gjennom venner og bekjente, søk på bedriftens nettside, og lesing av e-post/ nyhetsbrev har en signifikant positiv effekt på tilfredsheten med bedriften. Dette er hhv indikatorene a, c, d, og f for informasjonsinnhenting. Med bakgrunn i dette kan vi si at hypotesene 6a, 6c, 6d, og 6f er bekreftet for multikanalkunder i varehandelen. En oppsummering for hypotese 6-10, for indikatorene a-f, er presentert for både varehandels- og reiselivskunder i tabellene 7.18 og 7.19

Lesing av e-post og nyhetsbrev, som er indikator (f) for informasjonsinnhenting, øker tilfredsheten med bedriften for multikanalkunder i varehandelen med 0,14 når effekten måles på en skala fra 0,00 til 1,00. Det kommer frem av modell 1 i tabell 7.10. Dette er den sterkeste effekten for multikanalkundene. Dette betyr at når multikanalkundene øker graden de leser e-post og nyhetsbrev som bedriften sender, med 1 poeng fra 44 til 45 poeng, så øker tilfredsheten med bedriften fra 74 til 74,08 poeng. Dette bekrefter hypotese H6f for multikanalkundene.

For de tradisjonelle kundene har orientering i fysisk kanal, informasjonssøk gjennom venner og bekjente, samt søk på bedrifters nettsider en positiv virkning på tilfredshet med bedriften. Hypotesene H6a, H6c og H6d bekreftes derfor for de tradisjonelle kundene. Informasjonssøk på Internett, derimot, reduserer tilfredsheten med bedriften. Dette resultatet bekrefter hypotese H6e.

Orientering i fysisk kanal har den sterkeste effekten for de tradisjonelle kundene. Effekten er på 0,18, og det betyr at når de tradisjonelle kundene øker sin orientering gjennom fysisk kanal med 1 poeng, enten dette er forretninger eller gjennom telefonkanalen, så øker tilfredsheten deres med bedriften fra 72 til 72,18. Dersom de tradisjonelle kundene øker sin informasjonsinnhenting i fysisk kanal med 10 poeng så vil deres tilfredshet med bedriften øke fra 72 til 73,8 poeng. Informasjonssøk på Internett etter informasjon om varer som skal handles, har derimot en negativ effekt på tilfredsheten med bedriften for de tradisjonelle kundene. Vi tolker materialet dit hen at om de tradisjonelle kundene øker graden av søk etter informasjon på Internett, så vil tilfredsheten med bedriften reduseres. Dette er i tråd med hypotese H6e, og hypotesen bekreftes.

For nettkundene er det tre signifikante indikatorer i tabell 7.10; det er bare de nettbaserte indikatorene som slår ut med hensyn på tilfredshet med bedriften: Søk på bedrifters nettside, og lesing av e-post og nyhetsbrev har en positiv effekt på nettkundenes tilfredshet med bedriften, mens søk på Internett mer generelt har en signifikant negativ virkning. Den største positive effekten for nettkundene er lesing av e-post/nyhetsbrev som bedriftene sender til sine kunder. Når kundene øker graden av hvorvidt de leser e-post og nyhetsbrev med 1 poeng fra 51 til 52 poeng, så øker tilfredsheten med bedriften med 0,19 poeng til 75,19 poeng. På bakgrunn av funnene om nettkundene bekreftes hypotesene H6d, H6e, og H6f.

Det er interessant å merke seg at mens søk på den aktuelle bedriftens nettside øker tilfredsheten med bedriften for nettkundene så medfører

informasjonssøk på Internett mer generelt (Google, Kvasir m.v.) at tilfredsheten med bedriften reduseres. Informasjonssøk på bedriftens nettside har en score på 83 for nettkundene mens søk på Internett mer generelt har en score på 40 for disse kundene. Vi skal senere i kapitlet se på hva denne aktiviteten har å si for nettkundenes lojalitet til bedriften og deres lojalitet til nettkanalen. Det vi kan si er at påvirkningen på disse indikatorene for lojalitet følger det samme mønsteret for det som vi her har rapportert for tilfredshet med bedriften.

I modell 4 i tabell 7.10 ser vi på alle varehandelskundene under ett. Orientering i fysisk kanal, søk blant venner og bekjente, informasjonssøk på bedriftens nettsider og lesing av e-post/nyhetsbrev har alle en positiv effekt på tilfredsheten med bedriften. Søk på bedriftens nettside er den sterkeste faktoren, og det er viktig å merke seg denne effekten. Effekten er 0,15, og det betyr at dersom informasjonssøk på bedriftens nettside øker med 1 poeng fra 70 til 71 så øker kundene gjennomsnittlig sin tilfredshet med bedriften fra 62 til 62,15. Dersom søk på bedriftens nettside øker med 10 poeng så øker kundene sin tilfredshet med bedriften med 1,5 poeng til 63,5 poeng. Med bakgrunn i dette bekreftes hypotesene H6a, H6c, H6d, H6e, og H6f for alle kundene sett under ett. Større grad av informasjonssøk på Internett mer generelt har en liten, men negativ, signifikant virkning på tilfredsheten med bedriften. Økende grad av varehandelskunder som søker på Internett etter informasjon om varer de skal handle, vil redusere deres tilfredshet med varehandelsbedriftene. Hypotese H6e bekreftes med bakgrunn i dette.

Hovedfunn om hvordan informasjonsinnhenting påvirker ulike kundetyper tilfredshet med bedriften:

En økning i multikanalkundenes og de tradisjonelle kundenes orientering *i fysisk kanal* vil øke deres tilfredshet med bedriften.

Informasjonssøk i trykket reklame har ingen effekt på tilfredshet med bedriften. Dette gjelder for alle kundetyper.

Informasjonssøk via venner og bekjente har en positiv effekt på tilfredsheten med bedriften for multikanalkundene og de tradisjonelle kundene, og for alle kundene sett under ett. Dette viser at uformelle sosiale forhold er viktige.

En økning i hvilken grad alle kundetyper søker etter informasjon på *bedriftens nettside* vil øke deres tilfredshet med bedriften.

En økning i hvorvidt de tradisjonelle kundene og nettkundene søker etter informasjon på Internett *generelt*, vil redusere deres tilfredshet med bedriften.

Økt grad av *lesing av e-post og nyhetsbrev* vil øke multikanalkundenes og nettkundenes tilfredshet med bedriften.

Vi skal nå se på hvordan faktorene (a-f) for informasjonsinnhenting slår ut for kundenes tilfredshet med nettkanalen. Dette er en test av hypotese 7. I forrige delkapittel studerte vi hvordan de samme faktorene slo ut for bedriften som helhet – dvs. for alle dens kanaler sett under ett. Alle de fire modellene i tabell 7.11 inkluderer de seks faktorene for informasjonsinnhenting.

Tabell 7.11 Virkning av informasjonsinnhenting på tilfredshet med nettkanalen, for varehandelskunder. Hypotese 7a-7f.

		Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
	Modell nummer	1	2	3	4
	Tilfredshet med nettkanalen	67	59	69	65
ANALOG INFORMASJONINNHEMTING	Hvor søker du etter informasjon om produkter/ tjenester du skal handle?				
	7a. Jeg orienterer meg i fysisk kanal				
	Effekt	0,04	0,00	0,05	0,00
	Score	44	59	16	44
	7b. Jeg søker i trykket reklame/ brosjyrer/ prislister				
	Effekt	0,00	0,05	0,00	-0,00
DIGITAL INFORMASJONINNHEMTING	Score	40	47	28	40
	7c. Jeg søker informasjon gjennom venner/ bekjente				
	Effekt	0,03	0,14***	-0,11*	0,04*
	Score	37	40	23	36
	7d. Jeg søker på bedriftens nettside				
	Effekt	0,15***	0,30***	0,18***	0,23***
DIGITAL INFORMASJONINNHEMTING	Score	77	53	83	70
	7e. Jeg søker på Internett (Google, Kvasir)				
	Effekt	0,03	-0,08*	-0,12**	-0,03
	Score	51	42	40	46
	7f. Jeg leser e-post/ nyhetsbrev som bedriften sender meg				
	Effekt	0,16***	0,11**	0,23***	0,17***
	Score	35	23	51	34
	R²	8,9%	13,7 %	17,1 %	11,6 %
	N	1332	793	366	2500

Regresjonsanalysene tar hensyn til kontrollvariable.

Når det gjelder tilfredshet med nettkanalen har multikanalkundene en score på 67, de tradisjonelle kundene har en score på 59, og nettkundene har en score på 69. Det overraskende med disse scorene er kanskje ikke at det er nettkundene som er mest tilfreds med nettkanalen, men vi vil understreke at

de tradisjonelle kundene har en relativt høy score: den er 59. Det betyr at tilfredsheten med nettkanalen er relativt stor også hos de kundene som handler alt eller nesten alt i fysisk kanal. Dette kan peke på at de tradisjonelle kundene enten er fornøyd med nettkanalen som en informasjonskanal, eller at de er tilfreds med nettkanalen om de har kjøpt noe der en sjelden gang. I begge disse tilfellene peker de tradisjonelle kundenes tilfredshet med nettkanalen på at denne kanalen også er viktig for de kundene som sjelden handler i den kanalen.

Vi finner statistisk signifikante resultater for hver av de tre kundetypene når det gjelder virkning av informasjonsinnhenting på tilfredshet med nettkanalen. For multikanalkundene er det bare digital informasjonsinnhenting som slår statistisk signifikant ut, mens for de tradisjonelle kundene og for nettkundene slår også analog informasjonsinnhenting ut; det gjelder indikatoren som viser om disse kundene søker informasjon gjennom venner og bekjente – altså et sosiologisk forhold som viser til uformell informasjonsutveksling mellom kunder.

Når det gjelder multikanalkundene viser modell 1 i tabell 7.11 at indikatorene ”jeg søker på bedriftens nettside” og ”jeg leser e-post/nyhetsbrev som bedriften sender meg” er positivt signifikante. Dette betyr at det er en positiv relasjon mellom informasjonssøk på bedrifters nettsider og kundenes tilfredshet med nettkanalen, og at det er en positiv relasjon mellom lesing av e-post og nyhetsbrev og kundenes tilfredshet med nettkanalen. Disse relasjonene gjelder ikke bare multikanalkunder, men også tradisjonelle kunder og nettkunder. Hypotesene H7d og H7f kan derfor bekreftes for både multikanalkundene, de tradisjonelle kundene og nettkundene.

Effekten på tilfredshet med nettkanalen ved å søke etter informasjon på bedrifters nettside er 0,15 for multikanalkunder, og den er sterkt signifikant. Effekten er noe større for nettkunder (0,18), mens denne effekten er 0,30 for de tradisjonelle kundene. Dette betyr at når de tradisjonelle kundene søker etter informasjon om produkter de skal handle på bedrifters nettsider, med 1 poeng, så øker deres tilfredshet med nettkanalen med 0,30 poeng, fra 59 til 59,3 poeng.

De tradisjonelle kundene søker mer informasjon gjennom venner og bekjente enn de to andre kundetypene gjør. De tradisjonelle kundene har en score på 40 for dette, mens multikanalkundene har en score på 37, og nettkundene en score på 23. I modellen for tradisjonelle kunder i varehandelsbransjen har også indikatoren ”jeg søker etter informasjon gjennom venner og bekjente” positiv og statistisk signifikant virkning på tilfredsheten med nettkanalen.

Hypotese H7c bekreftes. De tradisjonelle kundene søker mer informasjon gjennom venner og bekjente, og dette bidrar også til en signifikant økning i deres tilfredshet med nettkanalen. Det betyr at det ryktet som man bygger opp rundt nettkanalen har en effekt på tilfredsheten med nettkanalen – spesielt blant de som sjelden bruker kanalen til å handle i.

Indikatoren ”jeg søker på Internett” har en negativ virkning på tilfredsheten med nettkanalen for både tradisjonelle kunder og nettkunder, og fordi dette stemmer overens med hypotese H7e kan hypotesen bekreftes. Effektene på tilfredshet med nettkanalen, er -0,08 for tradisjonelle kunder og -0,12 for nettkunder. Dette betyr at når tradisjonelle kunder øker graden av informasjonssøk på Internett generelt (gjennom for eksempel Google og Kvasir) fra 42 til 43 poeng, så synker tilfredsheten med nettkanalen med 0,08, fra 59 poeng til 58,92 poeng.

Når nettkundene øker graden av informasjonssøk på Internett generelt, med 1 poeng, fra 40 til 41 poeng, så synker deres tilfredshet med bedriftens nettkanal med 0,12 poeng, fra 69 poeng til 68,88 poeng. For bedriftene er det effekten på tilfredsheten med nettkanalen av at kundene søker på deres nettside positiv og større enn den negative effekten på tilfredsheten med nettkanalen når kundene søker på Internett generelt. Det er derfor viktig at bedriftene har en velfungerende nettside; selv om kundene også søker på Internett generelt så er den reduksjonen av tilfredsheten med nettkanalen relativt liten.

Hovedfunn om informasjonsinnhenting og tilfredshet med nettkanalen:

Orientering i fysisk kanal og informasjonssøk i trykket reklame har ingen effekt på tilfredshet med nettkanalen. Dette gjelder for både multikanalkunder, tradisjonelle kunder, nettkunder og alle kundene sett under ett.

Informasjonssøk via venner og bekjente har en positiv effekt på tilfredsheten med nettkanalen for de tradisjonelle kundene. For nettkundene vil økt informasjonssøk via venner og bekjente redusere deres tilfredshet med nettkanalen.

En økning i søking etter informasjon på *bedriftens nettside* vil kunne øke alle kundetyperes tilfredshet med nettkanalen.

En økning i hvorvidt de tradisjonelle kundene og nettkundene søker etter informasjon på Internett *generelt*, vil redusere deres tilfredshet med nettkanalen.

Økt grad av *lesing av e-post og nyhetsbrev* vil øke alle kundetyperes tilfredshet med nettkanalen.

7.4.3 Betydning av informasjonsinnhenting for tilfredshet med reiselivsbedriftene og deres nettkanal

Vi skal nå ta for oss betydningen av informasjonsinnhenting for kundenes tilfredshet med reiselivsbedriftene. Vi presenterer resultater i tabell 7.12 for tilfredshet med bedriften, som gjelder hypotese 6. I neste tabell vil vi presentere betydningen av kundenes tilfredshet med selve nettkanalene til bedriftene, som gjelder hypotese 7. Resultater for hypotese 6-10, for både varehandelskunder og reiselivskunder er oppsummering i tabell 7.18 og 7.19.

Det er i alt 1600 reiselivskunder i denne undersøkelsen. For reiselivsbedriftene er den fysiske kanalen telefon. Vi har som nevnt i kapittel 5 klassifisert 451 av dem som multikanalkunder, 122 av dem som tradisjonelle kunder, og 1008 av dem som nettkunder. De er klassifisert etter sjudelingen presentert i kapittel 5.

Når vi ser på tilfredshet med bedriftene ligger gjennomsnittet av reiselivskundene på 66 på en skala fra 0 til 100, hvor 100 er full tilfredshet. Tilfredsheten med bedriften som helhet er på 74 for varehandelskundene, dvs. at den er 8 poeng høyere i varehandelsbransjen. Når vi ser på de ulike typene reiselivskunder så er det de tradisjonelle kundene som er mest tilfreds med bedriften; de har en score på 73, mens multikanalkundene har en score på 68 og nettkundene en score på 65. Selv om det er flest nettkunder i reiselivsnæringen er det altså de tradisjonelle kundene som scorer høyest når det gjelder tilfredshet med bedriften. Dette betyr at selv om de fleste kundene i reiselivsbedriftene er nettkunder, er det disse som er minst tilfredse med bedriften som helhet, og det er de tradisjonelle kundene – som reiselivsbedriftene har færrest av – som er mest fornøyde.

Det er stor variasjon i hvilken grad reiselivskundene bruker de ulike informasjonskildene. Når vi ser på alle kundene under ett er søk på bedriftens egen nettside den informasjonskilden som kundene bruker aller mest: scoren er på 81. Kundene søker også en god del på Internett generelt, for eksempel ved å bruke Google, Kvasir eller lignende. Denne formen for informasjonsinnsamling har en score på 50 når vi på de tre kundetyperne samlet. Orientering i fysisk kanal er den formen for informasjonsinnhenting som gjennomsnittet av reiselivskundene bruker minst; scoren er på 22.

I modell 1 i tabell 7.12 ser vi at det er to indikatorer som har en signifikant virkning på multikanalkundenes tilfredshet med reiselivsbedriftene. Indikatorene ”jeg søker på bedriftens nettside” og ”jeg leser e-post og nyhetsbrev som bedriften sender meg” har begge en positiv effekt på

tilfredsheten med reiselivsbedriftene: effektene er henholdsvis 0,14 og 0,16. Dette betyr at om multikanalkundene øker hyppigheten i søk etter informasjon om reiser de skal bestille på bedriftenes nettsider med 10 poeng, fra 78 poeng til 88 poeng, så vil tilfredsheten til reiselivsbedriftene øke med 1,4 poeng (10 x 0,14) fra 68 poeng til 69,4 poeng. Om multikanalkunder øker graden av hvorvidt de leser e-post og nyhetsbrev som de får tilsendt med 10 poeng, fra 48 poeng til 58 poeng, så vil tilfredsheten til reiselivsbedriftene øke med 1,6 poeng. Vi finner støtte for hypotesene H6d og H6f for multikanalkunder.

Tabell 7.12 Betydningen av informasjonsinnhenting for tilfredshet med bedriften, for reiselivskunder. Hypotese 6a-6f.

		Multikanal- kunder	Trad. Kunder	Nett- kunder	Alle kunder
	Modell nummer	1	2	3	4
	Tilfredshet med bedriften	68	73	65	66
	Hvor søker du etter informasjon om produkter/ tjenester du skal handle?				
ANALOG INFORMASJONINNHEITING	6a. Jeg orienterer meg i fysisk kanal				
	Effekt	0,04	0,16	-0,01	0,05*
	Score	33	42	15	22
DIGITAL INFORMASJONINNHEITING	6b. Jeg søker i trykket reklame/ brosjyrer/ prislister				
	Effekt	0,03	-0,07	0,16***	0,10***
	Score	35	34	25	28
DIGITAL INFORMASJONINNHEITING	6c. Jeg søker informasjon gjennom venner/ bekjente				
	Effekt	-0,02	0,04	-0,01	-0,01
	Score	35	34	28	30
DIGITAL INFORMASJONINNHEITING	6d. Jeg søker på bedriftens nettside				
	Effekt	0,14***	0,07	0,24***	0,17***
	Score	78	46	86	81
DIGITAL INFORMASJONINNHEITING	6e. Jeg søker på Internett (Google, Kvasir)				
	Effekt	0,03	0,01	-0,04	-0,03
	Score	52	35	51	50
DIGITAL INFORMASJONINNHEITING	6f. Jeg leser e-post/ nyhetsbrev som bedriften sender meg				
	Effekt	0,16***	0,06	0,02	0,05**
	Score	48	36	48	47
	R²	12,7 %	10,3 %	10,9 %	8,4 %
	N	451	122	1008	1600

Regresjonsanalysene tar hensyn til kontrollvariable

I modellen som omhandler tradisjonelle kunder ser vi at ingen av indikatorene for informasjonsinnhenting har en statistisk signifikant effekt på tilfredsheten med reiselivsbedriftene. Vi skal huske at det er disse kundene som er mest tilfredse med bedriften, og at det kan være andre ting enn informasjonsinnhenting som øker deres tilfredshet. Som vi skal se i kapittel 8 er det signifikante effekter for de tradisjonelle kundene når det blant annet gjelder kanalsamspill.

Nettkundene i reiselivsbransjen har en tilfredshet med bedriften på 65 poeng. I modell 3 i tabell 7.12 ser vi at ”informasjonssøk i trykket reklame/brosjyrer/ prislister” og ”søk etter informasjon om reiser på bedriftenes nettsider” har en positiv virkning på tilfredsheten med reiselivsbedriftene for nettkundene. Effektene for de to indikatorene 0,16 og 0,24, og de er signifikante på 99%- nivå. Hypotesene H6b og H6d bekreftes. Det er verdt å merke seg at trykket reklame er viktig for nettkundene i reiselivsbransjen. Vi merker oss også at bedriftens egen nettside øker nettkundenes tilfredshet med bedriften.

Modell 4 tar for seg alle de 1600 reiselivskundene i utvalget, og vi ser at det er en positiv relasjon mellom fire av de seks indikatorene som forklarer informasjonsinnhenting og tilfredsheten med reiselivsbedriftene. Dette betyr at en økning i orientering i fysisk kanal, en økning i søk etter informasjon i trykket reklame/brosjyrer/prislister, en økning i søk på bedriftenes nettsider og en økning i lesing av e-post/nyhetsbrev som bedriftene sender, øker tilfredsheten til reiselivsbedriftene. Dette er i tråd med hypotesene H6a, H6b, H6d, og H6f. Vi ser at signifikansnivået på disse fire indikatorene varierer fra 90%-nivå til 99%-nivå. Indikatorer med høyest betaverdi og sterkest signifikans har den sterkeste effekten på tilfredsheten med reiselivsbedriftene. Indikatoren med sterkest effekt i modell 4 er ”jeg søker på bedriftenes nettsider”. En økning i reiselivskundenes søkning etter informasjon på bedriftenes nettsider fra 81 poeng til 82 poeng, vil øke tilfredsheten med reiselivsbedriftene med 0,17 poeng, fra 66 poeng til 66,17 poeng. En økning på 10 poeng, vil øke tilfredsheten med reiselivsbedriftene med 1,7 poeng, fra 66 poeng til 67,7 poeng.

Hovedfunn om betydningen av informasjonsinnhenting for tilfredshet med bedriften for kunder innen reiselivsnæringen:

Orientering i fysisk kanal har ingen effekt på tilfredshet med bedriften for noen av kundetypene.

Informasjonssøk i trykket reklame har en positiv effekt på tilfredsheten med bedriften for nettkundene. Større grad av søk i trykket reklame vil øke nettkundenes tilfredshet med bedriften.

Informasjonssøk via venner og bekjente har ingen effekt på tilfredsheten med bedriften. Dette gjelder for alle reiselivskundene.

En økning i hvilken grad multikanalkundene og nettkundene søker etter informasjon på *bedriftens nettside* vil øke deres tilfredshet med bedriften.

Informasjonssøk på Internett generelt har ingen virkning på tilfredsheten med bedriften. Dette gjelder for alle reiselivskundene.

Økt grad av *lesing av e-post og nyhetsbrev* vil øke multikanalkundenes tilfredshet med bedriften.

Det er stor variasjon i hvilken grad reiselivskundene bruker de ulike informasjonskildene. Når vi ser på alle kundene under ett, er søk på bedriftens egen nettside den informasjonskilden som kundene bruker aller mest: scoren er på 81.

Det er verdt å merke seg at trykket reklame er viktig for nettkundene i reiselivsbransjen. Vi merker oss også at bedriftens egen nettside øker nettkundenes tilfredshet med bedriften.

Tilfredsheten med bedriftens nettkanal

Vi skal nå se på tilfredsheten med reiselivsbedriftens nettkanal. I spørreskjemaet hadde vi en rekke spørsmål som tok for seg dette. Spørsmålene ble stilt til alle kundene selv om noen av dem ble klassifisert som tradisjonelle kunder. Hensikten med det var å få et helhetlig bilde av bedriftens nettkanal, og hvor tilfredse og lojale de ulike kundetypene er mot kanalen.

Resultatene er presentert i tabell 7.13. Multikanalkundene og nettkundene i reiselivsbransjen har samme tilfredshet med nettkanalen; disse kundetypene har en score på 63, mens de tradisjonelle kundene har en score på 57. Som vi

så i tabell 7.11 hadde varehandelskundene gjennomgående en noe høyere tilfredshet med nettkanalen.

Det er lave scorer for analog informasjonsinnhenting for kundene i reiselivsnæringen. På en skal fra 0 til 100 ligger det meste av aktiviteten for denne typen informasjonsinnhenting på rundt 35. Reiselivskundene har imidlertid høyere score for digital informasjonsinnhenting. Søk på bedriftens nettside, søking på Internett, og lesing av tilsendt e-post/nyhetsbrev ligger ofte på en score på rundt 50.

Det er nesten ingen av indikatorene for analog informasjonsinnhenting som har betydning for tilfredsheten med nettkanalen for kundene i reiselivsbransjen. Når det gjelder digital informasjonsinnhenting er det noen flere resultater som er statistisk signifikante. For multikanalkundene og de tradisjonelle kundene er det kun én faktor hver som har betydning, mens for nettkundene er det tre faktorer som er statistisk signifikant. Dette kan tyde på at informasjonsinnhenting har liten effekt for reiselivskundenes tilfredshet med nettkanalen. For varehandelskundene hadde informasjonsinnhenting – spesielt digital informasjonsinnhenting – mange flere effekter til tilfredsheten med nettkanalen.

Når det gjelder multikanalkundene innen reiseliv så søker de informasjon i meget stor grad på bedriftens nettside; de har en score på 78 for dette. Nettkundene har en enda høyere score; den er på 86. I modell 1 i tabell 7.13 har indikatoren ”jeg søker på bedriftens nettside” en positiv effekt på tilfredsheten med nettkanalen, og effekten er 0,17. Dette betyr at en økning i multikanalkundenes informasjonssøk på bedriftens nettsider, fra 78 poeng til 88 poeng, øker reiselivskundenes tilfredshet med nettkanalen med 1,7 poeng ($10 \times 0,17$) fra 63 poeng til 64,7 poeng. Hypotese H7d bekreftes for multikanalkundene innen reiseliv, slik hypotesen ble for varehandelskundene.

De tradisjonelle kundene innen reiseliv leser e-post og nyhetsbrev som bedriften sender til en relativt liten grad; de har en score for dette på 36 på en skala fra 0 til 100. Hvor mye av informasjonen som de mottar som kommer over e-post har vi ikke tall for, men det er rimelig å tro at det meste av informasjonen som de tradisjonelle kundene får fra bedriftene er i form av brev. I modell 2 i tabell 7.13 ser vi at indikatoren ”jeg leser e-post/nyhetsbrev som bedriften sender meg” her en positiv signifikant effekt på tilfredsheten til nettkanalen hos de tradisjonelle kundene. Om de tradisjonelle kundene øker hyppigheten av å lese e-post og nyhetsbrev, fra 36 poeng til 46 poeng, så vil tilfredsheten deres med reiselivsbedriftens

nettkanal øke med 2 poeng (10x0,20) fra 57 poeng til 59 poeng. Indikatoren er signifikant på 90%-nivå. Dette bekrefter hypotese H7f.

Tabell 7.13 Betydningen av informasjonsinnhenting for tilfredshet med nettkanalen, for reiselivskunder. Hypotese 7a-7f.

		Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
	Modell nummer	1	2	3	4
	Tilfredshet med nettkanalen	63	57	63	62
	Hvor søker du etter informasjon om produkter/ tjenester du skal handle?				
ANALOG INFORMASJONSSINNHENTING	7a. Jeg orienterer meg i fysisk kanal				
	Effekt	-0,01	-0,03	-0,03	-0,04
	Score	33	42	15	22
DIGITAL INFORMASJONSSINNHENTING	7b. Jeg søker i trykket reklame/ brosjyrer/ prislister				
	Effekt	0,02	0,06	0,13***	0,09***
	Score	35	34	25	28
DIGITAL INFORMASJONSSINNHENTING	7c. Jeg søker informasjon gjennom venner/ bekjente				
	Effekt	-0,02	0,06	-0,03	-0,02
	Score	35	34	28	30
DIGITAL INFORMASJONSSINNHENTING	7d. Jeg søker på bedriftens nettside				
	Effekt	0,17***	0,14	0,25***	0,23***
	Score	78	46	86	81
DIGITAL INFORMASJONSSINNHENTING	7e. Jeg søker på Internett (Google, Kvasir)				
	Effekt	0,04	0,17	0,00	0,02
	Score	52	35	51	50
DIGITAL INFORMASJONSSINNHENTING	7f. Jeg leser e-post/ nyhetsbrev som bedriften sender meg				
	Effekt	0,05	0,20*	0,10***	0,10***
	Score	48	36	48	47
	R²	6,8 %	23,9 %	11,7 %	9,3 %
	N	451	122	1008	1600

Regresjonsanalysene tar hensyn til kontrollvariable

I modell 3 i tabell 7.13 tar vi for oss nettkunder, og vi ser at tre av de seks indikatorene for informasjonsinnhenting er signifikante og i tråd med forventningene. Det er: ”jeg søker i trykket reklame/brosjyrer/prislister”; ”jeg søker på bedriftens nettsider”; og ”jeg leser e-post/nyhetsbrev som bedriften sender meg”. Effektene som disse indikatorene har på tilfredsheten til reiselivsbedriftenes nettkanal er henholdsvis 0,13; 0,25; og 0,10. Vi finner

dermed støtte for hypotesene H7b, H7d, og H7f for nettkundene innen reiselivssektoren.

Aktiviteten som nettkundene gjør mest av med hensyn til disse tre faktorene, er å søke etter informasjon på bedriftens nettside. Nettkundene har en score for dette på 86, mens de har en score for å lese e-post og informasjon som bedriftens sender dem på 48. Dette viser oss at i den grad nettkundene i reiselivsbransjen søker etter informasjon i trykket reklame eller på bedriftens nettsider eller gjennom e-post og nyhetsbrev, vil de øke tilfredsheten med nettkanalen. Vi finner imidlertid ikke støtte for hypotese H7a, H7c, og H7e, og hypotesene forkastes.

Hovedfunn om betydningen av informasjonsinnhenting for tilfredshet med nettkanalen for reiselivskunder:

Orientering i fysisk kanal har ingen effekt på tilfredshet med nettkanalen.

Informasjonssøk i trykket reklame har en positiv effekt på tilfredsheten med bedriften for nettkundene, mens vi ventet den skulle redusere tilfredsheten.

Informasjonssøk via venner og bekjente har ingen effekt på tilfredsheten med nettkanalen for reiselivskunder.

En økning i den grad multikanalkundene og nettkundene søker etter informasjon på *bedriftens nettside* vil øke deres tilfredshet med nettkanalen.

Informasjonssøk på Internett generelt har ingen virkning på tilfredsheten med nettkanalen for reiselivskundene.

Økt grad av *lesing av e-post og nyhetsbrev* vil øke de tradisjonelle kundenes og multikanalkundenes tilfredshet med nettkanalen.

Det er relativt få av indikatorene for informasjonsinnhenting som har betydning for tilfredsheten med nettkanalen for kundene i reiselivsbransjen. For multikanalkundene og de tradisjonelle kundene er det kun én faktor hver som har betydning, mens for nettkundene er det to faktorer som er statistisk signifikant. De signifikante indikatorene er ”jeg søker på bedriftens nettsider”; og ”jeg leser e-post/nyhetsbrev som bedriften sender meg”.

Informasjonsinnhenting har flere og større effekter på tilfredshet med nettkanalen for varehandelskundene enn for reiselivskundene, og spesielt for de tradisjonelle kundene.

7.5 Betydning av informasjonsinnhenting for lojalitet til varehandelsbedriftene

Vi har nå sett på betydningen for tilfredshet for multikanalkunder, tradisjonelle kunder, rene nettkunder, og for alle kundegruppene samlet. Et annet interessant spørsmål er hvordan de seks indikatorene for informasjonsinnhenting påvirker lojalitet. Er det slik at de samme indikatorene som påvirker tilfredshet også påvirker lojalitet? Eller er det noen faktorer som påvirker lojalitet mer, og i så fall i hvilken grad? Vi vil først se på lojalitet til fysisk kanal og til nettkanal for varehandelsbransjen, før vi så ser på resultater fra reiselivsbransjen. Med bakgrunn i analysene vil vi komme opp med strategianbefalinger til bedriftene.

Vi har tre mål for lojalitet som blir brukt i denne analysen. Vi skiller mellom lojalitet til bedriftenes fysiske kanaler, lojalitet til nettkanalene, og lojalitet til bedriftene generelt. Virkningen av analog og digital informasjonsinnhenting på disse tre typene lojalitet er fremstilt hhv i hypotese 8, 9, og 10.

Vi presenterte noen tall for lojalitet i kapittel 6. Vi skal ikke gå inn på alle disse igjen, men gjenta noen som virker sentrale. Når det gjelder varehandelsbransjen er lojaliteten til fysisk kanal høyest for multikanalkundene. Vi ser fra tabell 7.14 at lojaliteten til fysisk kanal for multikanalkundene er på 67, mens den er 65 for de tradisjonelle kundene og 44 for nettkundene

For reiselivskundene er det de tradisjonelle kundene som er mest lojale til den fysiske kanalen: de har en score på 56. De tradisjonelle kundene i varehandelen er altså mer lojale enn de tradisjonelle kundene i reiselivsbransjen. Lojaliteten til nettkanalen i reiselivsnæringen er størst hos nettkundene (score på 67) men er bare noe høyere enn den er for multikanalkundenes lojalitet til nettkanalen (score på 65). Når det gjelder lojaliteten til bedriften som helhet innen reiselivet er det de tradisjonelle kundene som er de mest lojale; de har en score på 71. Det er viktig å merke seg at den gruppen som er den mest lojale til bedriftene i reiselivet, når alle kanalene ses under ett, er den gruppen kunder som de har færrest av, nemlig de tradisjonelle kundene.

Spørsmålene nå er hvordan informasjonsinnhenting, enten den gjøres gjennom fysiske medier eller gjennom nettbaserte medier, påvirker kundenes lojalitet til bedriften og til de ulike kanalene som den har. Er det slik at nettbasert informasjon brukes i stor grad av nettkundene, og fører den i så fall til økt lojalitet til nettkanalen? Eller er det slik at å sende informasjon til

de tradisjonelle kundene eller til multikanalkundene er det som øker lojaliteten til bedriften mest? Dette og andre spørsmål vil vi besvare i det kommende delkapitlet. Vi starter med å undersøke hvordan indikatorene for informasjonsinnhenting påvirker lojaliteten til fysisk kanal, for så å se på virkningen av lojaliteten til nettkanalen.

Vi finner større lojalitet til fysisk kanal hos multikanalkundene i varehandelen enn hos de tradisjonelle kundene. Den laveste lojaliteten til fysisk kanal finner vi hos nettkundene.

7.5.1 Betydningen av informasjonsinnhenting for lojaliteten til fysisk kanal hos varehandelsbedriftene

Når kundene øker aktiviteten i informasjonsinnhenting øker deres lojalitet til fysisk kanal. Det er fremstilt i hypotese nummer 8 i denne studien. Denne sammenhengen gjelder for alle de seks indikatorene for informasjonsinnhenting. Således har vi kalt disse forventningene hypotese 8a, 8b, osv til og med 8f. Hypotese 8a gjelder orientering i fysisk kanal, dvs. enten i butikker eller per telefon. Således lyder hypotese 8a at en økning i informasjonsinnhenting gjennom orientering i fysisk kanal øker lojaliteten til fysisk kanal.

Fem av de seks indikatorene for informasjonsinnhenting er ventet å øke lojaliteten til fysisk kanal hos varehandelskundene. Dette gjelder indikatorene om orientering i fysisk kanal; informasjonssøk i trykket reklame; informasjonssøk via venner og bekjente; informasjonssøk på bedriftens egen nettside; og lesing av e-post/nyhetsbrev. Når det imidlertid gjelder indikator e, som dreier seg om informasjonssøk på Internett generelt, venter vi at en økning i slik aktivitet reduserer all form for lojalitet enten det gjelder bedriftens fysiske kanal, nettkanal, eller til bedriften som helhet. En fullstendig oversikt over alle hypotesene finnes i vedlegget. En oversikt over hvorvidt hypotese 8, 9, og 10 aksepteres eller forkastes er presentert i tabell 7.18.

I tabell 7.14 presenterer vi resultater for hvordan de seks indikatorene for informasjonsinnhenting påvirker lojalitet til fysisk kanal for kunder i varehandelsbransjen. For både multikanalkunder, tradisjonelle kunder og nettkunder er det minst to av de seks indikatorene for informasjonsinnhenting som påvirker lojaliteten til fysisk kanal. Det er interessant å notere at også hos nettkundene, som har lavest lojalitet til fysisk

kanal av de tre kundegruppene, påvirker informasjonsinnhenting lojaliteten til den fysiske kanalen.

Tabell 7.14 Betydningen av informasjonsinnhenting for lojalitet til fysisk kanal, for varehandelskunder. Hypotese 8a-8f.

		Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
	Modell nummer	1	2	3	4
	Lojalitet til fysisk kanal	67	65	44	63
	Hvor søker du etter informasjon om produkter/ tjenester du skal handle?				
ANALOG INFORMASJONSSINNHEITING	8a. Jeg orienterer meg i fysisk kanal				
	Effekt	0,17***	0,22***	0,24***	0,26***
	Score	44	59	16	44
	8b. Jeg søker i trykket reklame/ brosjyrer/ prislister				
	Effekt	0,03	0,05	0,02	0,04**
	Score	40	47	28	40
DIGITAL INFORMASJONSSINNHEITING	8c. Jeg søker informasjon gjennom venner/ bekjente				
	Effekt	0,10***	0,21***	-0,04	0,13***
	Score	35	40	23	36
	8d. Jeg søker på bedriftens nettside				
	Effekt	0,08***	0,19***	0,07	0,09***
	Score	77	53	83	70
	8e. Jeg søker på Internett (Google, Kvasir)				
	Effekt	0,02	-0,05	-0,07	-0,00
	Score	51	42	40	46
	8f. Jeg leser e-post/ nyhetsbrev som bedriften sender meg				
	Effekt	0,15***	-0,02	0,17***	0,07***
	Score	35	23	51	34
	R²	9,6 %	16,3 %	11,3 %	12,4 %
	N	1332	793	366	2500

Regresjonsanalysene tar hensyn til kontrollvariable

Multikanalkundene er den kundegruppen hvor det er flest indikatorer for informasjonsinnhenting som har signifikant effekt på lojalitet til fysisk kanal. Når vi ser på scorene for informasjonsinnhenting ser vi fra modell 1 i tabell 7.14 at søk på bedriftens nettside er den aktiviteten hos multikanalkundene som er den vanligste når de samler inn informasjon før de handler. Scoren for dette er 77. Disse kundene bruker både analog informasjonsinnhenting, som søk gjennom venner og bekjente, og digital informasjonsinnhenting, som søk på bedriftens nettside og lesing av e-

post/nyhetsbrev som bedriften sender, i ganske stor grad. Multikanalkundene ligger for de fleste av de seks indikatorene for informasjonsinnhenting på et høyere aktivitetsnivå enn de andre to typene kunder gjør.

Vi ser at orientering i fysisk kanal, informasjonssøk blant venner og bekjente, informasjonssøk på bedriftens nettsider, og lesing av e-post/nyhetsbrev har en positiv virkning på multikanalkundenes lojalitet til fysisk kanal. Dette betyr at om multikanalkundene øker bruken av fysiske kanaler, venner og bekjente, bedrifters nettsider og e-post/ nyhetsbrev for innhenting av informasjon om produkter de skal kjøpe, så vil lojaliteten til fysisk kanal øke. Effektene varierer fra 0,08 til 0,17, og alle er signifikante på 99%-nivå. Indikatoren som øker lojaliteten til fysisk kanal mest for multikanalkundene er at de orienterer seg i fysisk kanal, altså via butikk eller telefon; effekten for dette er 0,17. Det vil si at når multikanalkundene øker orienteringen sin i fysisk kanal om varer de skal kjøpe, fra 44 til 45, så øker lojaliteten til fysisk kanal med 0,17, fra 67 til 67,17. På bakgrunn av dette bekreftes hypotesene H8a, H8c, H8d, og H8f.

Når det gjelder de tradisjonelle kundene ser vi fra modell 2 i tabell 7.14 at det er tre indikatorer som har en virkning på de tradisjonelle kundenes lojalitet til fysisk kanal. En økning i hvordan de tradisjonelle varehandelskundene orienterer seg i fysisk kanal, eller søker etter informasjon gjennom venner og bekjente, eller søker på varehandelsbedriftens nettsider vil øke lojaliteten til fysisk kanal. Betaverdiene er henholdsvis 0,22, 0,21 og 0,19. Hypotesene H8, H8c og H8d bekreftes. Vi tolker funnet om søk av informasjon gjennom venner og bekjente dit hen at om de tradisjonelle kundene øker graden av hvordan de søker etter informasjon om produkter de skal handle, gjennom venner og bekjente, med 10 poeng, fra 40 poeng til 50 poeng, så vil lojaliteten til fysisk kanal øke for med 2,2 poeng, fra 65 poeng til 67,2 poeng. En bedrift kan naturligvis ikke "styre" hvordan venner og bekjente til kunder omtaler bedriften, men funnet understreker at det ryktet som bedriftene etterlaster seg til kundene blir formidlet til deres venner og bekjente, og at dette har en signifikant virkning på kundenes lojalitet til bedriftens fysiske kanaler.

Nettkundenes lojalitet til fysisk kanal har som nevnt en score på 44. Dette er den lavest lojalitetsscoren til fysisk kanal av de tre kundegruppene som vi studerer. Det er verdt å merke seg at nettkundene har en lojalitet til fysisk kanal som er såpass høy som 44. Dette betyr også at bedriftene har et stort potensiale for å øke nettkundenes tilfredshet med fysisk kanal dersom de skulle ønske det. I modell 3 i tabell 7.14 som tar for seg nettkundene er to av de seks indikatorene for informasjonsinnhenting signifikante. "Jeg orienterer meg i fysisk kanal" og "jeg leser e-post og nyhetsbrev som bedrifter sender

meg” har effekter på henholdsvis 0,24 og 0,17. Dette betyr at de to indikatorene har en positiv effekt på nettkundenes lojalitet til fysisk kanal, så både H8a og H8f bekreftes. Nettbrukere som øker graden av å orientere seg i fysiske kanaler, det vil si i butikk i varehandelsbransjen, vil kunne øke lojaliteten til fysisk kanal.

I modell 4 er totalt fem indikatorer signifikante. Orientering i fysisk kanal, informasjonssøk i trykket reklame, informasjonssøk blant venner og bekjente i tillegg til informasjonssøk på bedrifters nettsider og lesing av e-post og nyhetsbrev har alle en positiv virkning på lojaliteten til fysisk kanal, noe som er i overensstemmelse med våre hypoteser. Dette betyr at en økning i informasjonsinnhenting fra kundenes side resulterer i mange måter å øke lojalitet til varehandelsbedriftenes fysiske kanaler på. På bakgrunn av disse funnene bekreftes hypotesene H8a, H8b, H8c, H8d, og H8f.

Vi skal nå se på virkningen av informasjonsinnhenting på lojalitet til varehandelsbedriftenes nettkanal, som er hypotese nummer 9. Etter dette ser vi på virkningen av informasjonsinnhenting for lojalitet til fysisk kanal og nettkanalen i reiselivssektoren. Dette er hhv hypotese 8 og 9, testet for datasettet for reiselivskunder.

Hovedfunn:

En økning i alle typer varehandelskunders *orientering i fysisk kanal* vil øke deres lojalitet til fysisk kanal.

Informasjonssøk i trykket reklame har en svak effekt på varehandelskundenes lojalitet til fysisk kanal.

Økt grad av *informasjonssøk via venner og bekjente* vil øke multikanalkundens og de tradisjonelle kundenes lojalitet til fysisk kanal.

En økning i multikanalkundenes og de tradisjonelle kundenes søking etter informasjon på *bedriftens nettside* vil øke deres lojalitet til fysisk kanal.

Informasjonssøk på Internett generelt har ingen virkning på lojalitet til fysisk kanal. Dette gjelder for alle varehandelskundene.

Økt grad av *lesing av e-post og nyhetsbrev* vil øke multikanalkundenes og nettkundenes lojalitet til fysisk kanal.

7.5.2 Hvordan informasjonsinnhenting påvirker lojalitet til nettkanalen hos varehandelsbedriftene

Vi skal nå belyse hypotese nummer 9, som dreier seg om hvordan de seks ulike formene for informasjonsinnhenting påvirker lojaliteten til *nettkanalen*. Vi kaller disse hypotesene H9a, H9b,..., H9f. Når det gjelder hypotesene om de ulike indikatorene for informasjonsinnhenting, venter vi at orientering i fysisk kanal (9a), informasjonssøk i trykket reklame (9b), og informasjonssøk på Internett generelt (9e), vil *redusere* lojaliteten til nettkanalen, mens de andre indikatorene vil øke lojaliteten til nettkanalen. Sett i forhold til hypotese 8, som dreier seg om lojaliteten til fysisk kanal, så er det altså negativt fortegn for hypotese 9a og 9b, mens det var positivt fortegn i hypotesene for 8a og 8b.

Scorer og effekter for disse sammenhengene er presentert i tabell 7.15. Som vi ser fra første linje i tabellen har multikanalkundene en score for lojalitet til nettkanalen som er 67; de tradisjonelle kundene har en score som er 48, og nettkundene i varehandelsbransjen har en score på 72.

Vi ser fra tabell 7.15 at økning i lojaliteten til nettkanalen forekommer for alle tre typene kunder. For multikanalkundene og de tradisjonelle kundene er det indikatorer for både analog og for digital informasjonsinnhenting som medfører til økning i lojalitet til nettkanalen. For nettkundene er det bare indikatorer for digital informasjonsinnhenting som har øker lojaliteten til nettkanalen.

Av de tre kundetyperne er det modellen for de tradisjonelle kundene som har høyest forklaringskraft når det gjelder hva som påvirker lojaliteten til nettkanalen. Dette synes overraskende, og understreker viktigheten for bedriftene i varehandelen å ta hensyn til de tradisjonelle kundene når de lager en strategi for lojalitet til nettkanalen.

Når det gjelder multikanalkunder er det tre indikatorer for informasjonsinnhenting som har en signifikant virkning på lojaliteten til nettkanalen. Indikatorene (og effektene) er: informasjonssøk blant venner og bekjente (0,08), søk på bedrifters nettsider (0,20), og lesing av e-post og nyhetsbrev (0,20). Disse påvirker lojaliteten til nettkanalen positivt, og hypotesene H9c, H9d, og H9f bekreftes. Tolkningen som vedrører lesing av e-post/nyhetsbrev fra bedriftene blir slik: om multikanalkundene øker graden av hvor ofte de leser e-post og nyhetsbrev de får fra bedrifter med 10 poeng, fra 35 poeng til 45 poeng, så vil lojaliteten til nettkanalen øke med 2 poeng (10x0,20) fra 67 poeng til 69 poeng. Også en økning på 10 poeng i

multikanalkundenes bruk av bedriftens nettside for å samle informasjon før kjøp vil øke lojaliteten til nettkanalen til 69.

Tabell 7.15 Virkning av informasjonsinnhenting for lojalitet til nettkanalen for varehandelskunder. Hypotese 9a-9f.

		Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
	Modell nummer	1	2	3	4
	Lojalitet til nettkanalen	67	48	72	62
	Hvor søker du etter informasjon om produkter/ tjenester du skal handle?				
ANALOG INFORMASJONSHENTING	9a. Jeg orienterer meg i fysisk kanal				
	Effekt	-0,01	-0,06*	0,06	-0,09***
	Score	44	59	16	44
	9b. Jeg søker i trykket reklame/ brosjyrer/ prislister				
	Effekt	-0,02	0,01	-0,06	-0,04*
	Score	40	47	28	40
DIGITAL INFORMASJONSHENTING	9c. Jeg søker informasjon gjennom venner/ bekjente				
	Effekt	0,08***	0,11***	-0,01	0,07***
	Score	35	40	23	36
	9d. Jeg søker på bedriftens nettside				
	Effekt	0,20***	0,32***	0,19***	0,32***
	Score	77	53	83	70
	9e. Jeg søker på Internett (Google, Kvasir)				
	Effekt	0,02	0,06	-0,21***	-0,00
	Score	51	42	40	46
	9f. Jeg leser e-post/ nyhetsbrev som bedriften sender meg				
	Effekt	0,20***	0,12***	0,24***	0,21***
	Score	35	23	51	34
	R²	11,7 %	20,8 %	18,5 %	21,5 %
	N	1332	793	366	2500

Regresjonsanalysene tar hensyn til kontrollvariable

I modell 2, hvor vi tar for oss tradisjonelle kunder, er fire av de seks indikatorene signifikante og i tråd med hypotesene. Signifikansnivået varierer fra 90%-nivå til 99%-nivå. Vi ser at indikatoren orientering i fysisk kanal har en negativ betaverdi på -0,06. Dette betyr at om de tradisjonelle kundene øker graden av hvorvidt de orienterer seg i fysisk kanal, når de søker etter informasjon om produkter de skal handle, så vil lojaliteten til nettkanalen minke. Dette stemmer overens med hypotese H9a og hypotesen

bekreftes. Tradisjonelle kunder som øker graden av søk etter informasjon blant venner og bekjente, informasjonssøk på bedriftens nettsider og lesing av e-postnyhetsbrev, derimot, vil bli mer lojale til varehandelsbedriftens nettkanal. Vi finner derfor støtte hypotesene H9c, H9d, og H9f. Ved å se nærmere på de positive betaverdiene i modell 2, så ser vi at søk på bedriftens nettside har den høyeste effekten. Dette betyr at søk på bedriftens nettsider har sterkest effekt på lojaliteten til nettkanalen.

For nettkundene ser vi fra modell 3 i tabell 7.15 at alle de tre signifikante indikatorene for digital informasjonsinnhenting har en effekt på lojaliteten til nettkanalen. "Søk på bedriftens nettsider" og "lesing av e-post og nyhetsbrev" har en positiv virkning på lojaliteten til nettkanalen. "Søk på Internett", som gjelder søk mer generelt enn på bare den aktuelle bedriftens nettside derimot, har en negativ effekt på lojaliteten til nettkanalen til den bedriften som undersøkelsen gjaldt. Det betyr at jo oftere nettkundene søker etter informasjon på Internett generelt, jo mindre lojale vil de bli mot varehandelsbedriftens egne nettkanaler. På bakgrunn av disse funnene bekreftes hypotese H9d, H9e, og hypotese H9f.

I modell 4, hvor vi tar for oss alle kundegruppene samlet, ser vi at alle indikatorene er signifikante, unntatt indikatoren "jeg søker på Internett". Orientering i fysisk kanal, det vil si butikk, og "informasjonssøk i trykket reklame" har en negativ virkning på lojaliteten til nettkanalen: betaverdiene er henholdsvis -0,09 og -0,04. Tolkningen av disse tallene blir at om varehandelskundene øker graden av informasjonssøk i fysiske kanaler og i trykket reklame, så vil lojaliteten til nettkanalen reduseres. På bakgrunn av disse funnene bekreftes hypotesene H9a og H9b. Om kundene derimot øker graden av informasjonssøk blant venner og bekjente, søk på bedriftens nettsider og lesing av e-post/nyhetsbrev så vil lojaliteten til nettkanalen øke. Betaverdiene til disse indikatorene er henholdsvis 0,07, 0,32 og 0,21. Hypotesene H9c, H9d, og H9f bekreftes. Forklaringsgraden i denne modellen er 21,5%, og det er den høyeste blant alle regresjonsmodellene i tabell 7.15.

Når vi ser alle kundene under ett ser vi at de benytter bedriftens egne nettsider som sin viktigste informasjonskilde; fra modell 4 ser vi at indikatoren "jeg søker på bedriftens nettside" har en score på 70. Effekten av å øke denne scoren med 1 poeng medfører at lojalitet til nettkanalen for alle kundene sett under ett øker fra 62 til 62,32. Dersom kundene øker sin informasjonsinnhenting fra bedriftens nettside fra 70 til 80 vil lojaliteten til nettkanalen for alle kundene sett under ett øke fra 62 til 65,2, noe som er en betydelig økning. Denne store økningen i lojaliteten til nettkanalen kan

bedriftene medvirke til ved å gjøre sidene enklere å navigere og lette å bruke.

Hovedfunn om virkning av informasjonsinnhenting for lojalitet til nettkanalen for varehandelskunder:

En økning i hvilken grad de tradisjonelle kundene *orienterer seg i fysisk kanal* vil redusere deres lojalitet til nettkanalen. Effekten er dog liten.

Informasjonssøk i trykket reklame har ingen effekt for noen av de tre kundegruppenes lojalitet til nettkanalen, men har en svak effekt samlet sett.

Økt grad av *informasjonssøk via venner og bekjente* vil øke multikanalkundens og de tradisjonelle kundenes lojalitet til nettkanalen.

En økning i den grad multikanalkundene, de tradisjonelle kundene og nettkundene søker etter informasjon på *bedriftens nettside* vil øke deres lojalitet til nettkanalen.

En økning i *informasjonssøk på Internett generelt*, vil redusere nettkundenes lojalitet til nettkanalen.

Økt grad av *lesing av e-post og nyhetsbrev* vil øke alle varehandelskundenes lojalitet til nettkanalen.

Av de tre kundetyperne er det modellen for de tradisjonelle kundene som har høyest forklaringskraft når det gjelder hva som påvirker lojaliteten til nettkanalen. Dersom kundene øker sin informasjonsinnhenting fra bedriftens nettside fra 70 til 80 vil lojaliteten til nettkanalen for alle kundene sett under ett øke fra 62 til 65,2, noe som er en betydelig økning. Denne store økningen i lojaliteten til nettkanalen kan bedriftene medvirke til ved å gjøre sidene enklere å navigere og lette å bruke.

Vi har nå gjort analyser for hvordan informasjonsinnhenting påvirker lojalitet hos varehandelskunder, og vi skal nå gjøre tilsvarende analyser for kunder i reiselivsnæringen. Her ser vi i alt på 1600 kunder, hvorav 451 er multikanalkunder, 122 er tradisjonelle kunder, og 1008 er nettkunder. Vi starter med å analysere reiselivskundenes lojalitet til fysisk kanal før vi analyserer deres lojalitet til nettkanalen.

7.5.3 Virkning av informasjonsinnhenting for lojalitet i reiselivsbransjen

Vi skal her se på hvilken virkning analog og digital informasjonsinnhenting har på lojaliteten til reiselivsbedriftenes fysiske kanal, som er telefonkanalen. Siden det er relativt få tradisjonelle kunder skal vi bruke relativt kort plass på analysen av lojalitet til fysisk kanal i reiselivsnæringen. For å spare noe plass presenterer vi ikke en egen tabell for disse resultatene.

Når det gjelder multikanalkundene i reiselivssektoren er det to signifikante indikatorer som har effekt på lojaliteten til fysisk kanal. Orientering i fysisk kanal og lesing av e-post og nyhetsbrev har en positiv virkning på lojaliteten til fysisk kanal på henholdsvis 0,21 og 0,10. Dette betyr at dersom multikanalkundene øker graden av hvorvidt de søker etter informasjon om produkter og tjenester de skal kjøpe per telefon, så vil lojaliteten til fysisk kanal øke.

Når det gjelder de tradisjonelle kundene er det bare indikatoren ”jeg søker i fysiske kanaler” som er signifikant og som har en positiv virkning på lojalitet til fysisk kanal. Indikatoren har en betaverdi på 0,32 og signifikansnivået er på 99%-nivå. Tolkningen av dette blir at om tradisjonelle kunder øker informasjonssøk i fysisk kanal etter produkter de skal handle med 10 poeng fra 42 poeng til 52 poeng, så vil lojaliteten deres til fysisk kanal øke med 3,2 poeng ($10 \times 0,32$), fra 56 poeng til 59,2 poeng.

Når det gjelder rene nettkunder er det tre indikatorer for informasjonsinnhenting som har en positiv effekt på lojaliteten til fysisk kanal. Når nettkundene søker oftere etter informasjon i fysiske kanaler og i trykket reklame, samt på Internett generelt vil lojaliteten til fysisk kanal øke. Orientering i fysisk kanal er den indikatoren med høyest betaverdi på 0,17, og den har derfor sterkest effekt på lojaliteten til fysisk kanal.

I den siste modellen, hvor vi ser på alle reiselivskundene under ett, har fire av de seks indikatorene en signifikant virkning på lojaliteten til fysisk kanal. Informasjonssøk på bedriftenes nettside har en negativ betaverdi og dette betyr at en økning i reiselivskunder som søker etter informasjon om produkter og tjenester de skal kjøpe, på reiselivsbedriftenes nettsider, vil redusere lojaliteten til fysisk kanal. En økning i reiselivskunder som orienterer seg i fysiske kanaler, gjennom venner og bekjente og som søker i trykket reklame når de søker etter informasjon om reiser de skal bestille, vil øke lojaliteten til fysisk kanal. *Orientering i fysisk kanal* har den høyeste betaverdien på 0,34, og tolkningen blir da at om reiselivskundene øker graden av søk etter informasjon via telefon med 10 poeng fra 22 poeng til 32 poeng, så vil lojaliteten til fysisk kanal øke med 3,4 poeng ($10 \times 0,34$) fra 30

poeng til 33,4 poeng. Denne modellen forklarer 18,7% av variasjonen i lojaliteten til fysisk kanal.

Vi skal nå se på betydningen av informasjonsinnhenting for lojalitet til *nettkanalen* når det gjelder kunder i reiselivsbransjen. Resultater for dette er presentert i tabell 7.16. Lojaliteten til nettkanalen er på 65 hos multikanalkundene; på 46 hos de tradisjonelle kundene, og på 67 hos nettkundene. De tradisjonelle kundene innen reiselivsbransjen har noe høyere lojalitet til fysisk kanal (56) enn de har til nettkanalen (46).

Som det fremgår av tabell 7.16 er det relativt få indikatorer for informasjonsinnhenting som medvirker til økt lojalitet til nettkanalen som de reiselivsbedriftene som deltar i denne undersøkelsen har. For multikanalkundene og de tradisjonelle kundene er det bare indikatoren om å søke på bedriftens nettside som medvirker til økt lojalitet til bedriftens nettside. Multikanalkundene har en score på 78 på en skala fra 0 til 100 når det gjelder i hvilken grad de søker etter informasjon på bedriftens nettside, mens de tradisjonelle kundene har en score på 46 og nettkundene har en score på 86. Imidlertid ventet vi at en rekke andre indikatorer enn å søke på bedriftens egen nettside ville medvirke til å styrke lojaliteten til denne nettsiden, men vi finner ikke det for verken multikanalkunder eller tradisjonelle kunder. Det betyr at en rekke av de tradisjonelle virkemidlene, som å søke på Internett generelt eller å lese e-post som bedriftene sender, ikke har noen virkning på multikanalkundenes eller de tradisjonelle kundenes lojalitet til nettkanalen. Hypotese 9d bekreftes for både multikanalkunder og tradisjonelle kunder.

Nettkundene har som nevnt en score på 86 når det gjelder hvor ofte de søker på bedriftens nettside for å samle informasjon før kjøp. Dette er den høyeste scoren for søkeaktivitet i tabell 7.16. I modell 3 er tre av de seks indikatorene signifikante og vi ser at de alle har en positiv effekt på lojaliteten til nettkanalen. "Jeg søker i trykket reklame"; "jeg søker gjennom venner og bekjente"; og "jeg søker på bedriftenes nettsider" har følgende betaverdier: 0,19, 0,06 og 0,35. Dette betyr at søk etter informasjon på bedriftenes nettsider, ikke bare for multikanalkundene, men også for nettkundene, har den sterkest effekten på lojaliteten til nettkanalen. Tolkningen blir slik: om nettkundene øker graden av hvor ofte de søker på bedriftenes nettsider med 1 poeng, fra 86 til 87 poeng, så vil lojaliteten til nettkanalen øke med 0,35 fra 67 poeng til 67,35 poeng. Det er dog viktig å legge merke til at scoren på informasjonssøk på bedriftenes nettsider allerede er ganske høy, så det vil kunne være ekstra utfordrende å få denne høyere. På bakgrunn av dette bekreftes hypotese H9c og H9d.

Tabell 7.16 Betydningen av informasjonsinnhenting for lojalitet til nettkanalen, for reiselivskunder. Hypotese 9a-9f.

		Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
	Modell nummer	1	2	3	4
	Lojalitet til nettkanalen	65	46	67	64
	Hvor søker du etter informasjon om produkter/ tjenester du skal handle?				
ANALOG INFORMASJONSINNHEITING	9a. Jeg orienterer meg i fysisk kanal				
	Effekt	-0,01	-0,01	-0,05	-0,06**
	Score	33	42	15	22
	9b. Jeg søker i trykket reklame/ brosjyrer/ prislister				
	Effekt	0,03	-0,02	0,19***	0,12***
	Score	35	34	25	28
	9c. Jeg søker informasjon gjennom venner/ bekjente				
	Effekt	0,03	0,12	0,06**	0,06**
	Score	35	34	28	30
DIGITAL INFORMASJONSINNHEITING	9d. Jeg søker på bedriftens nettside				
	Effekt	0,30***	0,37***	0,35***	0,39***
	Score	78	46	86	81
	9e. Jeg søker på Internett (Google, Kvasir)				
	Effekt	0,06	0,15	-0,04	0,01
	Score	52	35	51	50
	9f. Jeg leser e-post/ nyhetsbrev som bedriften sender meg				
	Effekt	0,05	0,16	0,03	0,06**
	Score	48	36	48	47
	R²	13,5 %	29,9 %	18,4 %	19,8 %
	N	451	122	1008	1600

Regresjonsanalysene tar hensyn til kontrollvariable

Modell 4 tar for seg alle reiselivskundene samlet, og vi ser at totalt fem av de seks indikatorene har en signifikant effekt på reiselivskundenes lojalitet til nettkanalen. Orientering i fysisk kanal, har en betaverdi på -0,06, og virkningen på lojaliteten til nettkanalen er således negativ. Hypotese H9a bekreftes. "Jeg søker i trykket reklame" har galt fortegn, og hypotese 9b forkastes. "Jeg søker gjennom venner og bekjente", "jeg søker på bedriftens nettsider" og "jeg leser e-post/ nyhetsbrev som bedriftene sender" har alle positive betaverdier, og de har derfor en positiv effekt på lojaliteten til nettkanalen for de tre kundetyper sett under ett. Indikatoren "jeg søker på bedriftens nettsider" har den høyeste betaverdien, også for alle kunder sett

under ett, på 0,39. På bakgrunn av disse funnene bekreftes hypotesene H9c, H9d og H9f, mens hypotese H9e forkastes.

Hovedfunn:

En økning i hvilken grad alle typer reiselivskunder *orienterer seg i fysisk kanal* har ingen effekt på deres lojalitet til nettkanalen.

En økning i hvilken grad nettkundene søker etter informasjon *i trykket reklame* vil øke deres lojalitet til nettkanalen.

Økt grad av *informasjonssøk via venner og bekjente* vil øke nettkundenes lojalitet til nettkanalen. Effekten er dog liten.

En økning i multikanalkunder, tradisjonelle kunder og nettkunder søker etter informasjon på *bedriftens nettside*, vil øke deres lojalitet til nettkanalen.

En økning i hvilken grad alle typer reiselivskunder søker etter informasjon på Internett *generelt*, har ingen effekt på deres lojalitet til nettkanalen.

Økt grad av *lesing av e-post og nyhetsbrev* har ingen effekt på reiselivskundenes lojalitet til nettkanalen. Dette gjelder for alle typer reiselivskunder.

Oppsummering

Vi startet dette kapitlet med å stille spørsmål som: Hvor mye av den informasjonen som sendes ut fra bedriftene benytter kundene? I hvilken grad samler de selv informasjon fra andre kilder enn de som bedriftene selv gir, som informasjon fra venner og bekjente? Og hvordan påvirker dette kundenes tilfredshet og lojalitet til de ulike kanalene?

Spørsmålet om hvor mye av informasjonen som sendes ut fra bedriftene som blir benyttet av kundene ble belyst i tabell 7.1 Det er en viss forskjell på hvordan informasjonen blir benyttet blant de tre typene av kunder som vi analyserer. Når vi ser på indikatoren som har å gjøre med hvorvidt kundene leser e-post eller nyhetsbrev som sendes dem så blir dette lest av reiselivskundene i større grad enn av varehandelskundene, og det er også mindre variasjon mellom kundetyperne innen reiseliv når det gjelder hvor ofte denne informasjonen blir lest. Scoren for å lese e-post/nyhetsbrev som bedriftene sender ut er 48 for multikanalkundene og nettkundene innen reiselivssektoren, og 36 for de tradisjonelle kundene. Innen varehandelen er

scoren for å lese e-post eller nyhetsbrev som bedriftene sender til kundene på 35 for multikanalkundene, den er 23 for de tradisjonelle kundene, og den er 51 for nettkundene.

Når det gjelder i hvilken grad kundene selv samler informasjon fra andre kilder enn de som bedriftene selv gir, så vil vi vise til de to *faktorene* for informasjonsinnhenting som inkluderer de seks indikatorene. Faktoren kalt analog informasjonsinnhenting inkluderer å orientere seg i butikk eller per telefon; den inkluderer også å søke i trykket reklame/brosjyrer/prislistes, og inkluderer å søke informasjon gjennom venner og bekjente. For alle disse tre indikatorene er det i hovedsak høyere score for varehandelskundene enn for reiselivskundene. Forskjellen er spesielt stor når det gjelder å orientere seg gjennom fysisk kanal, enten dette betyr forretning eller telefon: Varehandelskundene har jevnt over en score for dette på 44 mens reiselivskundene har en score på 22.

Når det imidlertid gjelder det vi har kalt digital informasjonsinnhenting så er det reiselivskundene som bruker disse kanalene til å samle informasjon mest. Dette gjelder alle tre indikatorene for digital informasjonsinnhenting, som er å søke på bedriftens egen nettside; å søke på Internett generelt; og å lese e-post eller nyhetsbrev som bedriften sender ut. For to av de tre indikatorene for dette så ligger kundene i reiselivsbransjen over 10 poeng høyere, på en skala fra 0 til 100, enn scorene for varehandelskundene for de samme indikatorene.

Det tredje som vi har belyst i dette kapitlet er hvordan analog og digital informasjonsinnhenting påvirker tilfredshet og lojalitet til de ulike kanalene, og hvordan dette varierer mellom multikanalkunder, tradisjonelle kunder, og nettkunder. I kapitlet har vi presentert en rekke regresjonsresultater rundt dette. Vi vil vise til de gråfargede boksene i kapitlet og til oppsummeringsmatrisene på slutten av dette kapitlet for en oversikt over disse resultatene.

Vi gir her en kort presentasjon av de sentrale resultatene for hver av de aktuelle hypotesene, og belyser med tall fra varehandelskundene. Når det gjelder resultater fra reiselivskundene er de presentert i oppsummeringsmatriser lengre bak i dette kapitlet.

Når det gjelder hypotese nummer 6 om hvordan informasjonsinnhenting påvirker kundenes tilfredshet med bedriften fant vi at det var en rekke effekter for både multikanalkunder, tradisjonelle kunder, og nettkunder. Både indikatorer for analog og for digital informasjonsinnhenting øker kundenes tilfredshet med bedriften. For multikanalkundene og nettkundene

innen varehandel er det lesing av e-post og nyhetsbrev som bedriften sender som har størst effekt for deres tilfredshet med bedriften. For de tradisjonelle kundene innen varehandel er det orientering i fysisk kanal som har størst effekt på økning i tilfredshet med bedriftens.

Varehandelskundene har en noe lavere tilfredshet med nettkanalen enn med bedriften som helhet. Men både når det gjelder tilfredshet med bedriften og tilfredshet med nettkanalen er det nettkundene som er mest tilfreds, og multikanalkundene som er nest mest tilfreds, og de tradisjonelle kundene som er minst tilfredse – selv om de ikke er mye mindre tilfredse enn det nettkundene er.

Når det gjelder hypotese nummer 7 om hvordan informasjonsinnhenting påvirker kundenes tilfredshet med nettkanalen fant vi at det var noen færre resultater enn for kundenes tilfredshet med bedriften. Det er imidlertid også for hypotese nummer 7 signifikante resultater for hver av de tre kundetyperne. For alle kundetyperne er det slik at både en økning i søk på bedriftens nettside og økt lesing av e-post/nyhetsbrev som bedriftene sender ut øker tilfredsheten med nettkanalen. Den største økningen i tilfredshet med nettkanalen av å søke på bedriftens nettside finner vi hos de tradisjonelle kundene. Det betyr at selv om bedrifter fokuserer på at kundene skal ha økt tilfredshet med sin nettkanal må den ikke bare fokusere på sine nettkunder, men også på sine tradisjonelle kunder og sine multikanalkunder.

Hypotese nummer 8 gjelder hvordan informasjonsinnhenting påvirker kundenes lojalitet til fysisk kanal, dvs. til forretninger når det gjelder varehandelskunder, og til telefon når det gjelder reiselivskunder. Lojaliteten til fysisk kanal er størst hos multikanalkundene og minst hos nettkundene. Igjen er det slik at for hver av disse tre kundetyperne er det indikatorer for både analog og for digital informasjonsinnhenting som slår ut; i dette tilfellet øker de lojaliteten til fysisk kanal. Det er flere signifikante resultater for varehandelskundene enn reiselivskundene når det gjelder effekten av informasjonsinnhenting på tilfredshet og lojalitet.

For multikanalkundene i varehandelen er det tre av de seks indikatorene for informasjonsinnhenting som øker lojaliteten til fysisk kanal, mens det for de tradisjonelle kundene er tre indikatorer og for nettkundene er det to indikatorer som øker lojaliteten til fysisk kanal. Den eneste indikatoren som slår statistisk signifikant ut for alle tre kundetyperne på økt lojalitet til fysisk kanal er at de orienterer seg i fysisk kanal. Dette gjelder også nettkundene; ja det er faktisk hos nettkundene vi finner størst effekt av å orientere seg i fysisk kanal på økt lojalitet til fysisk kanal. Dette resultatet understreker igjen viktigheten av at bedrifter må ha en multikanalstrategi: de må tenke på

hver av de tre kundegruppene for å øke lojalitet til fysisk kanal – selv den kundegruppen som bruker en kanal minst – slik som i tilfellet med nettkundene: disse utgjør den minste kundegruppen blant varehandelskundene, men de har den sterkeste effekten på lojalitet til fysisk kanal.

Når det gjelder hypotese nummer 9 om hvordan informasjonsinnhenting påvirker kundenes lojalitet til nettkanalen fant vi flere signifikante resultater enn når det gjaldt lojaliteten til fysisk kanal. Lojaliteten til nettkanalen er størst hos nettkundene, nest størst hos multikanalkundene, og minst hos de tradisjonelle kundene. Selv med denne variasjonen hos kundegruppene finner vi at det er minst tre indikatorer for hver kundegruppe som bidrar til å øke lojaliteten til nettkanalen. Igjen er lesing av e-post/nyhetsbrev som bedriftene sender ut en av indikatorene som slår positivt ut på lojalitet for hver av de tre kundetypene.

I oppsummeringstabellen på neste side ser vi på sentrale fakta, utfordringer og aktuelle tiltak med hensyn til informasjonsinnhenting. Disse innspillene til utfordringer og tiltak er kommet fra deltagerbedriftene. Det er viktig å være klar over at ved gjengivelse av hvor mye avhengig variabel øker på bakgrunn av indikatorene for informasjonsinnhenting, tar hensyn til at det er en økning i indikatoren på 10 poeng. Betaverdien til indikatorene multipliseres derfor med 10 (jfr. regresjonstabellene i kapitlet).

<p>Tabell 7.17 Relevans for steg 3 av 5: Betydningen av indikatorene for informasjonsinnhenting for utnyttelse av kanalens fortrinn. Mål for steg 3: Effektivitet i alle kanaler</p>			
Tabell	Tabell 7.10	Tabell 7.11	Tabell 7.14
Indikator	Bedriftens nettside	Bedriftens nettside	Bedriftens nettside
Sentrale fakta	En økning i varehandelskunder som søker etter informasjon på bedriftens nettsider, vil øke deres tilfredshet med bedriften.	En økning i varehandelskunder som søker etter informasjon på bedriftens nettside vil øke deres tilfredshet med nettkanalen.	En økning blant multikanalkunder som søker etter informasjon på bedriftens nettside fra 77 til 87 poeng, vil øke deres lojalitet til fysisk kanal fra 67 til 67,8 poeng. En økning blant tradisjonelle kunder som søker etter informasjon på bedriftens nettside, fra 53 til 63 poeng, vil øke deres lojalitet til fysisk kanal fra 65 til 66,9 poeng.
Utfordring	<p>a) Riktig produktinformasjon i alle kanaler.</p> <p>b) Utfordringen er at en bedrifts nettside ofte blir for sent oppdatert og inneholder ikke relevant informasjon i forhold til kampanjestruktur i bedriften ellers.</p> <p>c) Med flere butikker vil kravet til riktig informasjon øke. Dette gjelder åpningstider, kontaktimfo, bedriftsinfo og service tjenester.</p> <p>d) Nettsidene må bli bedre da det er vanskelig å finne den informasjonen man leter etter. Det er klart forbedringspotensialet for navigasjon og struktur.</p>	<p>a) Gjøre nettstedet bedre kjent når hovedkanal er butikkene.</p> <p>Rammebetingelsene hindrer markedsføring.</p> <p>b) Manglende info på nettsiden reduserer graden av sømløshet.</p> <p>Butikkene har ofte egne aktiviteter som må kommuniseres.</p>	<p>a) Bedre synliggjøring av nettstedet.</p> <p>b) Riktig informasjon på nettsiden gjør at butikkene oppfattes som mer forutsigbare og gir dermed en høyere lojalitet. Avvikende åpningstider grunnet lokale aktiviteter oppfattes ikke av nettavdelingen.</p>
Tiltak	<p>a) Ny IT-plattform med leverandørportal (eks: utsolgt-situasjoner). Oppdatering av varedatabase.</p> <p>b) Gjøre oppdatering av bedriftens nettsider til første prioritet, slik at alle interessenter (kunder og medarbeidere) vil finne oppdatert og relevant informasjon. I fremtiden vil dette være det viktigste stedet å starte oppdatering. Ansette mer personell til å betjene dette området.</p> <p>c) Regelmessig kommunikasjon mellom butikker og nettavdeling.</p> <p>d) I tillegg til nytt bookingsystem må det arbeides med navigasjon og struktur mht. innholdet på siden (reiseliv).</p>	<p>a) Intern fokus med artikler og aktiv bruk av intranett.</p> <p>Informasjons-materiell til kundene.</p> <p>b) Regelmessig kommunikasjon mellom butikker og nettavdeling.</p>	<p>a) Annonser i fysisk kanal som informerer om nettbuikk.</p> <p>b) Videreformidling av lokal informasjon fra butikk til nettavdeling.</p>

Tabell 7.17 forts. Relevans for steg 3 av 5: Betydningen av indikatorene for informasjonsinnhenting for utnyttelse av kanalens fortrinn. Mål for steg 3: Effektivitet i alle kanaler			
Tabell	Tabell 7.15	Tabell 7.10	Tabell 7.11
Indikator	Bedriftens nettside	Internett generelt	Internett generelt
Sentrale fakta	En økning i varehandelskunder som søker etter informasjon på bedriftens nettside, vil øke deres lojalitet til nettkanalen.	En økning blant tradisjonelle kunder som søker etter informasjons på Internett fra 42 til 52 poeng, vil redusere deres tilfredshet med bedriften fra 72 til 71,1 poeng. En økning blant nettkunder som søker etter informasjon på Internett, fra 40 til 50 poeng, vil redusere deres tilfredshet med bedriften fra 75 til 74 poeng.	En økning blant tradisjonelle kunder som søker etter informasjon på Internett, fra 42 til 52 poeng, vil redusere deres tilfredshet med bedriftens nettkanal fra 59 til 58,2 poeng. En økning blant nettkunder, som søker etter informasjon på Internett, fra 40 til 50 poeng, vil redusere deres tilfredshet med bedriftens nettkanal fra 69 til 67,8 poeng.
Utfordring	a) Bedre og mer informasjon til kundene om muligheten for å søke på lagerbeholdningen i butikk. b) Produkt- og kampanjeinformasjon er ikke lik i alle kanaler.	a) Å bygge innhold er en vesentlig utfordring for nettdelen i en multikanalbedrift, og en nettbedrift generelt. Utfordringen er til enhver tid å finne relevant innhold hvor kvalitet står i rimelig forhold til det store tilbudet som ellers finnes på nettet.	a) Produkt- og kampanjeinformasjon er ikke lik i alle kanaler. b) Få kundene til å velge den aktuelle bedriften i stedet for andre aktører.
Tiltak	a) Butikkansatte benytter muligheten på pc i sin butikk sammen med kundene. b) Riktig produktinformasjon i alle kanaler. Kampanjer må implementeres samtidig. Regelmessig kommunikasjon mellom kategori/ produktavdeling og nettavdeling.	a) Ansatte mer kvalifisert personell.	a) Riktig produktinformasjon i alle kanaler. Kampanjer må implementeres samtidig. Regelmessig kommunikasjon mellom kategori/ produktavdeling og nettavdeling. b) Fokus på online marketing.

<p>Tabell 7.17 forts. Relevans for steg 3 av 5: Betydningen av indikatorene for informasjonsinnhenting for utnyttelse av kanalens fortrinn. Mål for steg 3: Effektivitet i alle kanaler</p>			
Tabell	Tabell 7.15	Tabell 7.10	Tabell 7.11
Indikator	Internett generelt	E-post/ nyhetsbrev	E-post/ nyhetsbrev
Sentrale fakta	En økning blant nettkunder som søker etter informasjon på Internett generelt, fra 40 til 50 poeng, vil redusere deres lojalitet til bedriftens nettkanal fra 72 til 69,9 poeng.	En økning blant multikanalkundene som leser e-post og nyhetsbrev, fra 35 til 45, vil øke deres tilfredshet med bedriften fra 74 til 75,4 poeng. En økning i nettkunder som leser e-post/ nyhetsbrev, fra 51 til 61 poeng, vil øke deres tilfredshet med bedriften fra 75 til 76,9 poeng.	En økning i alle typer varehandelskunder som leser e-post/ nyhetsbrev vil øke deres tilfredshet med nettkanalen.
Utfordring	a) Utforme nettsider som gjør at kundene direkte søker etter informasjon på bedriftens nettsider før de eventuelt søker på Internett generelt.	a) Generelle nyhetsbrev gir ikke den samme konverteringsraten til salg som skreddersydde nyhetsbrev gjør. Det er ressurskrevende å lage gode og tilpassede nyhetsbrev, og det er derfor ofte et generelt nyhetsbrev som bli sendt til kundene. b) Mangel på et e-postsystem for å kommunisere med kunder. c) Få så mange kunders e-postadresse som mulig, samt holde dette registret oppdatert. Kontinuerlig lage gode nok nyhetsbrev.	a) En utfordring er å sette sammen nyhetsbrevene "riktig". Både for liten og for mye kommunikasjon er skadelig. Kommunikasjonen må være relevant.
Tiltak	a) Endre forsidesak minimum én gang i uken.	a) For å ta ut potensialet som ligger i nyhetsbrev, så må innholdet være av høy kvalitet og rettet mot leseren. b) Gå til anskaffelse av et e-postsystem i umiddelbar fremtid. c) Ha regelmessige vervkampanjer for nyhetsbrev samt kontinuerlig "rydde" i registret. Sikre nok tidsbruk både i nettrekaksjonen og hos kategoriansvarlig til å sikre topp innhold i hvert nyhetsbrev som blir sendt kundene.	a) Fortsette med strategien med et nyhetsbrev inntil hver 14. dag, og ha nøye fokus på relevant innhold gjennom CRM rettede tiltak.

Tabell 7.17 forts. Relevans for steg 3 av 5: Betydningen av indikatorene for informasjonsinnhenting for utnyttelse av kanalens fortrinn. Mål for steg 3: Effektivitet i alle kanaler				
Tabell	Tabell 7.14	Tabell 7.15	Tabell 7.10	Tabell 7.14
Indikator	E-post/ nyhetsbrev	E-post/ nyhetsbrev	Butikk	Butikk
Sentrale fakta	En økning blant multikanalkunder som leser e-post/nyhetsbrev, fra 35 til 45 poeng, vil øke deres lojalitet til fysisk kanal fra 67 til 68,5 poeng. En økning i nettkunder som leser e-post/ nyhetsbrev, fra 51 til 61 poeng, vil øke deres lojalitet til fysisk kanal fra 44 til 45,7 poeng.	En økning i varehandelskundernes lesing av e-post/ nyhetsbrev, vil øke deres lojalitet til nettkanalen.	En økning i informasjonssøk i butikk, fra 44 til 54 poeng, vil øke multikanalkundernes tilfredshet med bedriften fra 74 til 74,8 poeng. En økning i informasjonssøk i butikk fra 59 til 69 poeng, vil øke de tradisjonelle kundes tilfredshet med bedriften fra 72 til 73,8 poeng.	En økning i informasjonsinnhenting i butikk vil øke alle varehandelskundernes lojalitet til fysisk kanal.
Utfordring	a) E-postmarkedsføring må bli en større del av den totale markedsføringsstrategien og dermed dekke alle kunder. b) Få tak i flere kunder som ønsker e-post og nyhetsbrev.	a) Få alle kundetyper til å lese e-post og nyhetsbrev.	a) Utfordringen er at informasjonssøk i butikk skjer sjelden selv om det er like relevant som på nettet. b) Høy grad av selvbetjening gir større behov for mer oppdatert info-plakater og annen mekanisk kommunikasjon i butikkene. c) Informasjonsplakater og annen form for mekanisk kommunikasjon må være synkronisert med den tilsvarende informasjonen på nettet.	a) Oppdaterte priser og relevant informasjon er avgjørende når antallet selgere er lavt. b) Oppdatert kunnskap, service og informasjon fra callsenteret er viktig.
Tiltak	a) Gjennomføring av et større CRM-prosjekt som også vil inkludere tjenester i butikk. b) Fokus på kvalitet på utsendelser. Samarbeid med eksterne representanter for bedriften, og synliggjøring i deres nyhetsbrev.	a) Tydeliggjøre muligheten for å motta e-post/nyhetsbrev, i alle kanaler.	a) Et viktig virkemiddel kan være terminaler der kunden kan lete opp relevant informasjon. b) Kontinuerlig bedring av all mekanisk kommunikasjon i butikker; priser, prislapper, tilbudsplakater og informasjonplakater. c) Sikre informasjonsflyt fra nettet til butikkene. Vurder bruken av skjermer (både med fast og interaktivt budskap). Tilgjengeliggjøre nettløsningen i butikk.	a) Automatisk utskrift av prislapper og plakater. b) Oppfølging av medarbeiderne. Nettsiden bør være informativ nok, slik at behovet for å ringe callsenteret reduseres betraktelig.

Tabell 7.17 forts. Relevans for steg 3 av 5: Betydningen av indikatorene for informasjonsinnhenting for utnyttelse av kanalens fortrinn. Mål for steg 3: Effektivitet i alle kanaler				
Tabell	Tabell 7.10		Tabell 7.14	
Indikator	Venner og bekjente		Venner og bekjente	
Sentrale fakta	For multikanalkunder vil en økning i informasjonssøk via venner og bekjente, fra 35 til 45 poeng, øke deres tilfredshet med bedriften fra 74 til 74,6 poeng. En økning i tradisjonelle kunder som søker etter informasjon blant venner og bekjente fra 40 til 50 poeng, vil øke deres tilfredshet med bedriften fra 72 til 73,4 poeng.		For multikanalkunder vil en økning i informasjonsinnhenting blant venner og bekjente fra 35 til 45 poeng, øke deres lojalitet til fysisk kanal fra 67 til 68 poeng. For tradisjonelle kunder vil en økning i informasjonsinnhenting blant venner og bekjente, fra 40 til 50 poeng, øke deres lojalitet til fysisk kanal fra 65 til 67,1 poeng.	
Utfordring	a) Utfordringen er primært negativ omtale som spres via for eks. blogger. b) Tilbudsvarer kan bli fort utsolgt. Dette blir tolket av kunder som lokkevarer uten reell lagerbeholdning. Dette sprer seg via "word of mouth".		a) Gjentatte opplevelser på situasjoner hvor tilbudsvarer blir fort utsolgt, reduserer lojaliteten kraftig. b) Hvordan styre "word of mouth"?	
Tiltak	a) Sørge for så god opplevelse som mulig gjennom alle kanaler, slik at man oppnår positiv "word of mouth". b) Bedre kampanjeplanlegging.		a) Bedre kommunikasjon fra butikkenes side; alternative produkter skal tilbys kunden. Bedre kampanjeplanlegging. b) En god handleopplevelse i butikk og på nett er beste grunnlag for positiv "word of mouth". Nyhetsbrev på mail er lett å sende videre til venner og bekjente.	
			For multikanalkunder vil en økning i informasjonssøk blant venner og bekjente, fra 35 til 45 poeng, øke deres lojalitet til nettkanalen fra 67 til 67,8 poeng. For tradisjonelle kunder vil en økning i informasjonsinnhenting blant venner og bekjente fra 40 til 50 poeng, øke deres lojalitet til nettkanalen fra 48 til 49,1 poeng.	
			a) E-handel er fremdeles nytt for mange, og venner og bekjentes opplevelser teller mye. Servicenivået ved avvik (utsolgt-situasjoner og reklamasjon) er derfor høyere i nettavdelingen. Dette er kostnadsdrivende. b) Utfordringen er å øke kjennskapen til merkevaren.	
			a) Rask oppfølging av kundene, og klare ruiner for hva nettavdelingen skal forholde seg til. b) Være synlig, og ha fokus på eksponering i alle kanaler. Markedsførings-tiltak for at kundene skal ta med venner på tur (eks. gavekort) (reiseliv).	
			a) Redusere markedsføring på print, og heller bruke ressursene på nett.	
			a) Mer midler til online marketing.	

Tabell 7.18 Oversikt over hvilke hypoteser som er bekreftet, for kunder i varehandelen og reiselivsbransjen. Tilfredshet.

		Varehandelskunder				Reiselivskunder			
Hypotese	Informasjonsinnhenting	MK	TK	NK	Alle	MK	TK	NK	Alle
H6a	Orientering i butikk/ per telefon <i>øker</i> tilfredsheten med bedriften	✓	✓		✓				✓
H6b	Info.søk i trykket reklame <i>øker</i> tilfredsheten med bedriften							✓	✓
H6c	Info.søk via venner og bekjente <i>øker</i> tilfredsheten med bedriften	✓	✓		✓				
H6d	Info.søk på bedriftens nettside <i>øker</i> tilfredsheten med bedriften	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
H6e	Info.søk på Internett <i>reduserer</i> tilfredsheten med bedriften		✓	✓	✓				
H6f	Lesing av e-post/nyhetsbrev <i>øker</i> tilfredsheten med bedriften	✓		✓	✓	✓			✓
H7a	Orientering i butikk/per telefon <i>reduserer</i> tilfredsheten med nettkanalen								
H7b	Info.søk i trykket reklame <i>reduserer</i> tilfredsheten med nettkanalen							✓	
H7c	Info.søk via venner og bekjente <i>øker</i> tilfredsheten med nettkanalen		✓		✓				
H7d	Info.søk på bedriftens nettside <i>øker</i> tilfredsheten med nettkanalen	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
H7e	Info.søk på Internett <i>reduserer</i> tilfredsheten med nettkanalen		✓	✓					
H7f	Lesing av e-post/nyhetsbrev <i>øker</i> tilfredsheten med nettkanalen	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓

Forkortelsene som er benyttet i nest øverste linje står for dette: MK betyr multikanalkunder; TK betyr tradisjonelle kunder; NK betyr nettkunder.

Tabell 7.19 Oversikt over hvilke hypoteser som er bekreftet, for kunder i varehandelen og reiselivsbransjen. Lojalitet.

		Varehandelskunder				Reiselivskunder			
Hypotese	Informasjonsinnhenting	MK	TK	NK	Alle	MK	TK	NK	Alle
H8a	Orientering i butikk/ per telefon <i>øker</i> lojaliteten til fysisk kanal	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
H8b	Info.søk i trykket reklame <i>øker</i> lojaliteten til fysisk kanal				✓				✓
H8c	Info.søk via venner og bekjente <i>øker</i> lojaliteten til fysisk kanal	✓	✓		✓			✓	✓
H8d	Info.søk på bedriftens nettside <i>øker</i> lojaliteten til fysisk kanal	✓	✓		✓				
H8e	Info.søk på Internett <i>reduserer</i> lojaliteten til fysisk kanal								
H8f	Lesing av e-post/nyhetsbrev <i>øker</i> lojaliteten til fysisk kanal	✓		✓	✓	✓			
H9a	Orientering i butikk/ per telefon <i>reduserer</i> lojaliteten til nettkanalen		✓		✓				✓
H9b	Info.søk i trykket reklame <i>reduserer</i> lojaliteten til nettkanalen				✓				
H9c	Info.søk via venner og bekjente <i>øker</i> lojaliteten til nettkanalen	✓	✓		✓			✓	✓
H9d	Info.søk på bedriftens nettside <i>øker</i> lojaliteten til nettkanalen	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
H9e	Info.søk på Internett <i>reduserer</i> lojaliteten til bedriftens nettkanal			✓					
H9f	Lesing av e-post/nyhetsbrev <i>øker</i> lojaliteten til nettkanalen	✓	✓	✓	✓				✓
H10a	Orientering i butikk/ per telefon <i>øker</i> lojaliteten til bedriften	✓	✓		✓		✓	✓	✓
H10b	Info.søk i trykket reklame <i>øker</i> lojaliteten til bedriften							✓	✓
H10c	Info.søk via venner og bekjente <i>øker</i> lojaliteten til bedriften	✓	✓		✓			✓	✓
H10d	Info.søk på bedriftens nettside <i>øker</i> lojaliteten til bedriften	✓	✓	✓	✓	✓			✓
H10e	Info.søk på Internett <i>reduserer</i> lojaliteten til bedriften			✓	✓				✓
H10f	Lesing av e-post/nyhetsbrev <i>øker</i> lojaliteten til bedriften	✓		✓	✓	✓			✓

Forkortelsene som er benyttet i nest øverste linje står for dette: MK betyr multikanalkunder; TK betyr tradisjonelle kunder; NK betyr nettkunder.

8 Forståelse av kanalsamspill: Hvordan kundene beveger seg mellom kanaler

I denne rapporten studerer vi bedrifter som over en lang periode har hatt en fysisk salgskanal, som forretning eller telefon, og som så etablerer en Internettkanal som en supplerende salgskanal. Et sentralt punkt i denne rapporten er å finne hvor viktig det er å integrere den tradisjonelle med den digitale kanalen, og hvordan dette best kan gjøres, eller om kanalene så og si kan leve hver sine liv. Lever de "hver sine liv" kan for eksempel pris og utvalg være helt forskjellig i hver av de ulike kanalene.

I intervjuene som vi presenterte i kapittel 4 presenterte vi bl.a. følgende sitat som belyser hva kanalsamspill er: *"Når det gjelder forretningene våre, så generer de inntekten. Ulempen ligger i det sterke fokuset på den fysiske kanalen. Det blir for lite fokus på andre kanaler"*. Dette illustrerer "konkurransforholdet" mellom kanalene internt i bedriften, og at den i bedriften som her uttaler seg ser at det er viktig med fokus også på andre kanaler enn den tradisjonelle kanalen, siden alle spiller sammen med hverandre.

I Multikanalprosjektet er det en sentral tese at det er svært viktig for en bedrift å integrere alle distribusjonskanalene – ved lik pris, likt utvalg osv, og å få kanalene til å "spille sammen", eller med andre ord at kanalene støtter hverandre. Viktigheten av lik pris, likt utvalg og andre faktorer for sømløshet studerte vi i kapittel 6, og vi fant en rekke effekter av dette på tilfredshet og lojalitet. Dette fokuserte på hvordan forbrukerne oppfattet kanalene. I kapittel 7 så vi på i hvilken grad kundene bruker ulike typer informasjon og hvordan dette påvirket tilfredshet og lojalitet. I det kapitlet vi nå går inn i skal vi se på hvor omfattende samspillet mellom de ulike salgskanalene som bedriftene har er, og hvilken betydning kanalsamspillet har for forskjellige mål for tilfredshet og lojalitet.

Eksempel på samspill mellom kanaler er at en kunde kan undersøke noe om produktene til en forretning på nettet, og så gå i forretningen og kjøpe varen. Et annet eksempel er at kunden via en bedrifts nettside reserverer en vare hos en bestemt forretning i en kjede, og selv henter varen i forretninger innen et avtalt tidspunkt. Et tredje eksempel er at kunden først går i en forretning og undersøker varen, for eksempel en bil, og deretter gjør bestillingen av eventuelt tilleggsutstyr på Internett. Alle disse eksemplene illustrerer den høyre siden av figur 1.3, hvor bedriftene har et kundefokus. Det er også samspill mellom kanaler om man kjøper noen bøker i nettbutikken til en

bokkjede, og returnerer én av bøkene i hvilken som helst forretning eid av kjeden og får pengene tilbake for denne boken. Dette er eksempler på synergier eller samspill mellom ulike kanaler hos én og samme bedrift.

Men, som vi skal legge frem tall for, er det til en viss grad også slik at kunder undersøker priser og utvalg på en bedrifts nettside og så handler hos en konkurrerende bedrift. Dette er også en form for kanalsamspill som vi skal belyse i dette kapitlet, og som vi skal kalles "kanalsamspill konkurrent".

Graden av kanalsamspill har vi kartlagt ved å spørre kunder i hvilken grad de innhenter informasjon på Internett eller på en bedrifts nettside før de handler i den samme aktørens butikk eller på deres nettside. Vi har også kartlagt hvorvidt respondentene handler i konkurrentenes butikker eller på deres nettside. Ved tolkning av materialet, må det tas hensyn til at respondentene har blitt spurt dette spørsmålet: *"Hvor ofte henter du informasjon på Internett/ bedriftens nettside, før du..."*

- a...handler i butikk/telefon
- b...handler på Internett
- c...handler i en av bedriftens forretninger eller fysiske kanaler
- d...handler på bedriftens egen nettside
- e...handler på konkurrentenes nettsider
- f...handler i en av konkurrentenes forretninger eller fysiske kanaler

De to første aktivitetene knytter seg til hvor ofte kunden henter informasjon på Internett før hun eller han handler i fysisk kanal eller nettkanal. De fire neste aktivitetene som vi ser som en del av kanalsamspill knytter seg til hvor ofte kunden henter informasjon på *bedriftens nettside* før hun eller han handler i bedriftens eller en konkurrents fysiske kanal eller nettkanal. Disse seks aktivitetene utgjør til sammen seks indikatorer for variabelen kanalsamspill. De fire første aktivitetene grupperer vi under "kanalsamspill bedrift" og de to siste grupperer vi under "kanalsamspill konkurrent". Vi kommenterer dette mer nedenfor.

8.1 Variasjon i kanalsamspill mellom singelkanal- og multikanalkunder

I tabell 8.1 presenterer vi *hvor ofte* respondentene søker etter informasjon via Internett før de handler produkter og tjenester i varehandelsbransjen og i reiselivsbransjen. I senere delkapitler skal vi se på betydningen av dette samspillet mellom kanaler for tilfredshet og lojalitet.

Tallene i tabell 8.1 er gjennomsnittsscorer for hver av de seks indikatorene for multikanalkunder, tradisjonelle kunder, nettkunder, og alle disse tre kundegruppene sett under ett. Dette er en lignende oppstilling som vi benyttet i både kapittel 6 og 7. Scorene ligger mellom 0 og 100, og 100 er den størst oppnåelige scoren. En score på 0 tilsvarer at kunden svært sjelden gjør den aktiviteten som vi belyser, mens en score på 100 tilsvarer at kunden svært ofte gjør den aktiviteten vi belyser.

Tabell 8.1 Bruk av Internett som informasjonskanal før handling i følgende ulike kanaler. Varehandelskunder og reiselivskunder.

	VAREHANDELSKUNDER			
	Multikanal kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
KANALSAMSPILL BEDRIFT	66	52	60	60
Bruk av Internett som informasjonskanal, før handling på følgende måte:				
... i butikk/ telefon	58	56	53	56
... på Internett	80	70	77	76
... i en av bedriftens fysiske kanaler	51	39	35	45
... på bedriftens nettside	73	42	77	64
KANALSAMSPILL KONKURRENT	37	29	34	34
Bruk av Internett som informasjonskanal, før handling på følgende måte:				
... på konkurrentenes nettsider	40	28	39	36
... i konkurrentenes butikker	35	30	29	32
	REISELIVSKUNDER			
	Multikanal kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
KANALSAMSPILL BEDRIFT	63	41	63	61
Bruk av Internett som informasjonskanal, før handling på følgende måte:				
... i butikk/ telefon	53	39	54	52
... på Internett	74	47	81	76
... i en av bedriftens fysiske kanaler	54	42	36	41
... på bedriftens nettside	72	32	81	75
KANALSAMSPILL KONKURRENT	47	28	51	48
Bruk av Internett som informasjonskanal, før handling på følgende måte:				
... på konkurrentenes nettsider	55	28	64	59
... i konkurrentenes butikker/kanaler	40	29	39	38

Skala 0- 100

Når ”kanalsamspill bedrift” for multikanalkunder i varehandelen har en score på 66, kommer det av gjennomsnittet for de fire scorene som har å gjøre med at man bruker Internett som informasjonskanal før man handler enten i butikk/telefon (score på 58), på Internett (score på 80), i en av bedriftens fysiske kanaler (score på 51), eller på bedriftens nettside (score på 73).

Når det gjelder ”kanalsamspill konkurrent” for multikanalkunder i varehandelen finner vi en score på 37, som er gjennomsnittet av de to indikatorene som går på bruke Internett som informasjonskanal før man enten handler på konkurrentenes nettsider (score på 40) eller handler i konkurrentenes butikker (score på 35).

Når det gjelder å hente informasjon på varehandelsbedriftens nettsider før de handler i en av varehandelsbedriftens fysiske kanaler ser vi fra tabell 8.1 at multikanalkundene gjør dette i større grad enn singelkanalkundene. Multikanalkundene har en score på 51 når det gjelder å hente informasjon på Internett før de handler i en av bedriftens fysiske kanaler. De tradisjonelle kundene har en score for dette på 39, mens nettkundene har en score på 35.

Varehandelens nettkunder, derimot, henter i større grad enn multikanalkundene og de tradisjonelle kundene informasjon på bedriftens nettside før de handler på bedriftens nettsider. Nettkundene har en score på 77 for dette. Dette underbygger tesen om at nettkundene henter informasjon og handler i hovedsaklig kun én kanal.

Når vi studerer tallene fra reiselivsbransjen ser vi noe av det samme bildet. Når det gjelder å bruke Internett før man handler i en av bedriftens fysiske kanaler, som regel telefon, er det igjen multikanalkundene som gjør dette oftest. I reiselivssektoren har multikanalkundene en score på 54 for dette mens multikanalkundene i varehandelen har en score på 51 for den samme aktiviteten. Vi ser at scoren for at multikanalkunder i reiselivssektoren søker informasjon på Internett før de handler ”i en av bedriftens fysiske kanaler” er 54, mens den er 36 for nettkundene og 42 for de tradisjonelle kundene. Vi ser at multikanalkundene relativt ofte søker informasjon på bedriftens Internettside før de handler i en av denne kjedens fysiske butikker.

Alt i alt er gjennomsnittsscorene for faktoren ”kanalsamspill bedrift” noe høyere for multikanalkunder og tradisjonelle kunder i varehandelen enn for de samme kundegruppene i reiselivsnæringen. Men kundene i reiselivsnæringen har en høyere score for nettkundene når det gjelder ”kanalsamspill bedrift” enn det varehandelskundene har. Nettkundene i

reiselivssektoren har en score for dette på 63 mens nettkundene i varehandelen har en score for dette som er 3 poeng lavere.

Det vi kaller ”kanalsamspill konkurrent” er som nevnt en faktor som forteller oss i hvilken grad kunder samler informasjon hos én bedrift og så handler hos en konkurrent. Når det gjelder ”kanalsamspill konkurrent” er det høyere scorer for multikanalkundene og nettkundene i reiselivsnæringen enn det er for de samme kundegruppene i varehandelsnæringen. For de tradisjonelle kundene er det om lag like store scorer for begge næringene. Denne aktiviteten er altså mer vanlig i reiselivet; multikanalkundene i reiselivssektoren har en score for ”kanalsamspill konkurrent” på 47 mens den er 37 for den samme kundegruppen i varehandelen. Denne faktoren har to indikatorer. Når vi ser på multikanalkundene så er scoren for å handle på konkurrentenes nettsider 55 for reiselivskundene mens den er 40 for varehandelskundene.

Det lavere innslaget av ’kanalsamspill konkurrent’ hos varehandelskundene kan indikere at lojaliteten til kundene i varehandelen er noe høyere enn den er for kundene i reiselivsnæringen. Dette er noe av det vi skal se nærmere på i dette kapitlet. Det er imidlertid noe blandete resultater avhengig av hvilke kundetyper vi studerer. Vi må derfor gjøre en detaljert analyse for ulike mål for tilfredshet og lojalitet, for hver av de tre kundetyperne. Vi skal først studere hvordan faktorene for kanalsamspill bedrift og kanalsamspill konkurrent slår ut på ulike mål for tilfredshet og lojalitet. Deretter skal vi gå gjennom hvordan hver av de seks indikatorene som utgjør disse to faktorene samlet sett virker på disse målene for tilfredshet og lojalitet for multikanalkunder, tradisjonelle kunder og nettkunder.

Oppsummering:

Multikanalkundene i varehandelsbransjen henter i større grad enn singelkanalkundene, informasjon på varehandelsbedriftens nettsider før de handler i en av deres fysiske kanaler. Varehandelens nettkunder, derimot, henter i større grad enn multikanalkundene og de tradisjonelle kundene informasjon på bedriftens nettside før handling på bedriftenes nettsider.

Dette underbygger tesen om at nettkundene henter informasjon og handler i hovedsaklig kun én kanal.

Det er mer ’kanalsamspill bedrift’ enn ’kanalsamspill konkurrent’ for både varehandels- og reiselivskunder.

8.2 Faktorene kanalsamspill bedrift og kanalsamspill konkurrent

Vi skal i dette delkapitlet ta for oss de to faktorene for kanalsamspill og studere hvordan de slår ut for tilfredshet med bedriften; tilfredshet med bedriftens nettkanal; lojaliteten til fysisk kanal; lojaliteten til nettkanalen; og lojaliteten til bedriften uavhengig av kanal. Vi vil presentere to tabeller; en for faktoren "kanalsamspill bedrift" og en for faktoren "kanalsamspill konkurrent". Vi fant frem til disse faktorene ved å gjøre en faktoranalyse. Vi presenterer resultater for "kanalsamspill bedrift" for tilfredshet og lojalitet i tabell 8.2. Som vi ser er det flest signifikante effekter for de tradisjonelle kundene.

I modell 1 i tabell 8.2 ser vi at *kanalsamspill bedrift* har en score på 66 for multikanalkundene. For multikanalkundene har kanalsamspill bedrift signifikant virkning bare for én indikator for lojalitet, mens det for nettkundene i varehandelen ikke finnes signifikante effekter. Denne faktoren har signifikant effekt på lojalitet til fysisk kanal med 0,11. Det vil si at når multikanalkundene øker sin aktivitet med å samle informasjon på Internett og handle i en av bedriftens kanaler med 1 poeng så øker lojaliteten til fysisk kanal med 0,11. Det er imidlertid ingen effekt for lojaliteten til nettkanalen av denne aktiviteten hos multikanalkundene.

Tabell 8.2 Virkning av faktoren *kanalsamspill bedrift*, på tilfredshet og lojalitet. Varehandelsbransjen..

Uavhengig variabel	Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
Kanalsamspill bedrift	66	52	60	60
Modell nummer	1	2	3	4
Tilfredshet med bedrift	□	0,12*	□	□
Tilfredshet med nettkanal	□	0,12*	□	□
Lojalitet til fysisk kanal	0,11***	0,15**	□	0,12***
Lojalitet nettkanal	□	0,17**	□	0,09***
Lojalitet bedrift	□	0,18***	□	0,10***

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$. Kontrollvariable er inkludert.

Tegnet □ betyr at det ikke er noen statistisk signifikant effekt

Når det gjelder de tradisjonelle kundene ser vi fra modell 2 i tabell 8.2 at kanalsamspill bedrift har positiv effekt på alle de fem indikatorene for tilfredshet og lojalitet. Effektene er imidlertid gjennomgående lave; de ligger på rundt 0,15. I modell 3, som tar for seg nettkundene i varehandelsbransjen, ser vi at kanalsamspill bedrift ikke har virkning på verken tilfredshet eller lojalitet. Modell 4 viser virkningen av "kanalsamspill bedrift" for alle varehandelskundene sett under ett. Kanalsamspill bedrift har bare effekt for

indikatorene for lojalitet, dvs. for lojalitet til fysisk kanal, lojalitet til nettkanal, og lojalitet til bedrift. Faktoren medfører ingen økning i tilfredshet for kundene sett under ett. Det er imidlertid viktig å merke seg at tilfredsheten for tradisjonelle kunder øker av faktoren kalt kanalsamspill bedrift.

I tabell 8.3 ser vi virkningen av faktoren *kanalsamspill konkurrent* på tilfredshet og lojalitet. Aktiviteten som denne faktoren handler om er å søke informasjon på en bedrifts nettside for deretter å handle enten på en konkurrents nettside eller i en konkurrents fysiske kanal.

Scorene for "kanalsamspill konkurrent" for varehandelen er 37 for multikanalkunder, 29 for tradisjonelle kunder, og 34 for nettkunder. Det betyr at det er de tradisjonelle kundene som i minst grad samler informasjon på en bedrifts nettside, og deretter handler hos en konkurrent. Det er interessant å merke seg at denne formen for aktivitet er noe større hos multikanalkundene i varehandelen enn den er hos nettkundene i samme bransjen. Som vi ser av tabellen er scorene for "kanalsamspill konkurrent" for alle typer kunder i varehandelen gjennomgående lavere enn scorene for "kanalsamspill bedrift. Dette betyr at bruk av Internett for å samle informasjon for deretter å handle hos en konkurrent skjer sjeldnere enn bruk av Internett for deretter å handle hos den bedriften som man søker informasjon hos.

Tabell 8.3 Virkning av faktoren kanalsamspill konkurrent, på tilfredshet og lojalitet. Varehandelsbransjen.

	Multikanal- kunder	Trad. kunder	Nett- kunder	Alle kunder
Kanalsamspill konkurrent	37	29	34	34
Modell nummer	1	2	3	4
Tilfredshet med bedrift	-0,15***	-0,17***	-0,31***	-0,17***
Tilfredshet med nettkanal	-0,06*	□	-0,28***	-0,07**
Lojalitet til fysisk kanal	-0,20***	-0,19***	□	-0,18***
Lojalitet nettkanal	-0,14***	□	-0,30***	-0,12***
Lojalitet bedrift	-0,26***	-0,26***	-0,30***	-0,25***

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01. Kontrollvariable er inkludert.

Tegnet □ betyr at det ikke er noen statistisk signifikant effekt

Når det gjelder multikanalkunder ser vi fra modell 1 i tabell 8.3 at *kanalsamspill konkurrent* har signifikant, negativ virkning på alle indikatorene for tilfredshet og lojalitet. Effektene varierer fra -0,06 med hensyn til virkning på tilfredshet med nettkanalen, til -0,26 for lojalitet til bedriften. Dette betyr at når multikanalkundene øker sin aktivitet med å

samle informasjon på en bedrifts nettside med 1 poeng og deretter handler hos en konkurrent, så minker tilfredsheten med bedriftens nettkanal med 0,06 og lojalitet til bedriften reduseres med 0,26.

Modell 2 viser hvilken effekt faktoren ”kanalsamspill konkurrent” har på tilfredshet og lojalitet for tradisjonelle kunder. Denne faktoren har en negativ signifikant effekt på tilfredshet med bedriften, lojalitet til fysisk kanal, og lojalitet til bedriften. Så også for de tradisjonelle kundene går tilfredshet og lojalitet til bedriften ned når de søker på bedriftens Internettside og deretter handler hos konkurrentene. Effektene ligger mellom -0,17 til -0,26. Dette betyr at en økning i den grad tradisjonelle kunder søker informasjon på Internett eller på bedriftens nettsider før de handler i en av *konkurrentens* kanaler, reduserer tilfredsheten og lojaliteten til bedriften og dens fysiske kanaler. ”Kanalsamspill konkurrent” har imidlertid ingen signifikant virkning på tilfredshet med nettkanalen eller på lojalitet til nettkanalen for de tradisjonelle kundene. Dette synes rimelig da de tradisjonelle kundene er singelkanalkunder som hovedsakelig handler i varehandelsbedriftenes butikker.

Når det gjelder nettkundene ser vi fra modell 3 i tabell 8.3 at faktoren ”kanalsamspill konkurrent” har en negativ virkning på tilfredshet med bedriften, tilfredshet med nettkanalen, lojalitet til nettkanalen og på lojalitet bedrift. Om nettkundene søker informasjon på varehandelsbedriftens nettsider før de handler i andre butikkens kanaler, reduseres tilfredsheten og lojaliteten til varehandelsbedriftene i betydelig grad. Effektene for nettkundene er større enn effektene for de andre to kundetyper. Den sterkeste effekten gjelder tilfredshet med bedriften, som synker med 0,31 når nettkundene søker informasjon på varehandelsbedriftenes nettsider før de handler i konkurrentenes butikker. Denne effekten gjelder når kundene øker denne aktiviteten med 1 poeng.

I modell 4, som tar for seg alle typer kunder i varehandelsbransjen under ett, har kanalsamspill konkurrent en negativ signifikant effekt for alle indikatorene for tilfredshet og lojalitet.

I tabellen 8.2, så vi på betydningen av faktoren kalt kanalsamspill bedrift. Der fant vi at effektene på tilfredshet og lojalitet alltid var positive på tilfredshet og lojalitet. I tabell 8.3, om kanalsamspill konkurrent, viser det seg at alle effektene er negative. Ved å se på resultatene av disse to tabellene under ett, viser det seg at det er flere negative effekter som er signifikante enn antallet positive effekter. Det å ”legge sammen” slike effekter skal vi naturligvis være svært forsiktige med å tillegge for mye vekt, men det er interessant å se hva det store bildet forteller oss. Det viser seg også at de

negative effektene for bestemte mål for tilfredshet og lojalitet slik de er rapportert i tabell 8.3 som regel er sterkere enn de positive effektene for de samme målene slik de er presentert i tabell 8.2. Det er slående, spesielt siden scorene for "kanalsamspill konkurrent" er klart lavere enn scorene for "kanalsamspill bedrift". Dette betyr at selv om kundene i mindre grad handler i en konkurrents butikk eller nettside så har det større effekt på tilfredshet og lojalitet når de først gjør det. For å motvirke dette er det viktig for bedriftene å prøve å tilfredsstillende kundene når de først er inne på bedriftens nettside.

Oppsummering:

Tilfredsheten for tradisjonelle kunder fra varehandelsbransjen øker av faktoren kalt kanalsamspill bedrift.

De som bruker Internett for å samle informasjon handler oftere hos bedriften de søker informasjon hos, enn de handler hos konkurrentene.

Det viser seg også at de negative effektene for bestemte mål for tilfredshet og lojalitet slik de er rapportert i tabell 8.3 som regel er sterkere enn de positive effektene for de samme målene slik de er presentert i tabell 8.2. Det er slående, spesielt siden scorene for "kanalsamspill konkurrent" er klart lavere enn scorene for "kanalsamspill bedrift": dette betyr at selv om kundene i mindre grad handler hos en konkurrerende bedrifts butikk eller nettside så har det større effekt på tilfredshet og lojalitet når de først gjør det.

8.3 Kanalsamspill (indikatorer)

Vi skal nå gå over til å studere effekten av én og én av de seks indikatorene for kanalsamspill på tilfredshet og lojalitet. Vi ser først på de fire indikatorene som forklarer kanalsamspill bedrift, før vi ser på de to indikatorene som forklarer kanalsamspill konkurrent. *Kanalsamspill bedrift* forklarer som vi nevnte foran hvorvidt varehandelskunder handler i butikk, handler på Internett, handler i bedriftens fysiske kanaler eller handler på bedriftens nettside *etter* informasjonssøk på Internett eller på bedriftens nettside. *Kanalsamspill konkurrent* forklarer om respondentene handler på konkurrentenes nettsider eller i konkurrentenes butikker *etter* informasjonssøk på varehandelsbedriftenes nettsider.

8.3.1 Virkning av kanalsamspill bedrift på tilfredshet og lojalitet

I tabell 8.4 ser vi på virkningen av å bruke varehandelsbedriftenes nettkanaler som informasjonskanal før *handling i en av deres butikker*. Det er slik at kundene som har svart på undersøkelsen er rekruttert fra en av sju bedrifter. Når kunden besvarer spørsmål som angår den enkelte bedrift eller butikk, er det med henvisning til den bedriften som har rekruttert kunden. Det er viktig å ta hensyn til dette når det gjelder tolkningen av svarene. Her er det altså ikke fysisk kanal hos en rekke bedrifter eller fysisk kanal generelt det spørres om; det gjelder fysisk kanal til den bedriften hvor kunden er rekruttert.

Scorene for denne indikatoren, som kalles ”jeg bruker Internett som informasjonskanal før handling i bedriftens fysiske kanal” er høyest hos multikanalkundene med en score på 51. Scoren for de tradisjonelle kundene er 39, mens den er 35 for nettkundene. Det er en rekke signifikante effekter for multikanalkundene og de tradisjonelle kundene når det gjelder effekten på tilfredshet og lojalitet, mens det bare er én signifikant effekt når det gjelder nettkundene. Vi skal presentere dette noe nærmere.

Tabell 8.4 Virkning av kanalsamspill i betydningen ”jeg bruker Internett som informasjonskanal før handling i en av bedriftens fysiske kanaler”, for tilfredshet og lojalitet. Varehandelsbransjen.

	Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
Handling i en av bedriftens fysiske kanaler	51	39	35	45
Modell nummer	1	2	3	4
Tilfredshet med bedrift	0,08***	0,19***	□	0,09***
Tilfredshet med nettkanal	0,15**	0,27***	□	0,15***
Lojalitet til fysisk kanal	0,29***	0,24***	0,19***	0,29***
Lojalitet nettkanal	0,13***	0,26***	□	0,12***
Lojalitet bedrift	0,16***	0,26***	□	0,15***

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$. Kontrollvariable er inkludert.

Tegnet □ betyr at det ikke er noen statistisk signifikant effekt

I modell 1, som tar for seg multikanalkunder, ser vi at handling i varehandelsbedriftenes butikker etter informasjonsinnhenting på deres nettsider har en positiv og signifikant effekt på alle de fem indikatorene for tilfredshet og lojalitet. En økning i den grad multikanalkundene søker etter informasjon på bedriftenes nettsider før de handler i deres butikker, vil øke kundenes tilfredshet og lojalitet til bedriftene, og til bedriftenes fysiske kanaler og nettkanaler. Betaverdiene varierer mellom 0,08 og 0,29, og den

største effekten gjelder lojaliteten til fysisk kanal. Det betyr at når kundene øker innsamling av informasjon på en bestemt bedrifts nettside og deretter handler i denne bedriftens fysiske kanal, så øker lojaliteten til denne bedriftens fysiske kanal betydelig.

I modell 2 finner vi relativt tilsvarende resultater for tradisjonelle kunder som vi gjorde for multikanalkundene. Betaverdiene er gjennomgående noe høyere og varierer fra 0,19 til 0,27. Effektene av informasjonssøk på varehandelsbedriftenes nettsider før handling i fysisk kanal på tilfredshet og lojalitet er altså noe større for de tradisjonelle kundene enn for multikanalkundene. Dette understreker viktigheten av å få de tradisjonelle kundene til å øke sin bruk av bedriftenes nettsider for å øke deres lojalitet til den fysiske kanalen.

Når det gjelder nettkundene har handling i fysisk kanal etter informasjonsinnhenting på bedriftens nettside bare virkning på deres lojalitet til fysisk kanal. Dette forklares med at nettkundene er singelkanalkunder som hovedsakelig handler via Internett, og sjelden i butikk. Effekten av handling i butikk på lojalitet til fysisk kanal er på 0,19. Graden av hvorvidt nettkundene henter informasjon på Internett før de handler på Internett rangeres på en skala fra 0-100. Nettkundene har en samlet score på 77 poeng, og de handler derfor i stor grad på Internett etter å ha søkt etter informasjon på nettet.

I den siste modellen, modell 4, som tar for seg alle varehandelskundene sett under ett, viser at bruk av varehandelsbedriftenes nettsider som informasjonskanal før *handling i fysisk kanal* har en positiv signifikant virkning på tilfredshet og lojalitet. En økning av handling i fysisk kanal for alle varehandelskundene sett under ett har størst effekt på lojaliteten til fysisk kanal.

Oppsummering og anbefaling:

Effektene på tilfredshet og lojalitet av informasjonssøk på varehandelsbedriftenes nettsider før handling i fysisk kanal, er altså noe større for de tradisjonelle kundene enn for multikanalkundene. Dette understreker viktigheten av å få de tradisjonelle kundene til å øke sin bruk av bedriftenes nettsider for å øke deres lojalitet til den fysiske kanalen.

Når det gjelder virkningen av å bruke varehandelsbedriftenes nettsider som informasjonskanal før handling på *nettsiden* vil vi ikke gå igjennom resultater for. Grunnen er at når man først bruker nettsidene til handling har

man benyttet nettsiden til informasjonsinnhenting også. Også når det gjelder bruk av Internett som informasjonskanal før handling i butikk rent generelt tar vi ikke med detaljerte resultater, siden effektene på tilfredshet og lojalitet er meget små. Vi har nå sett på hvordan indikatorene for "kanalsamspill bedrift" påvirker tilfredshet og lojalitet. Vi skal nå gå over til å studere betydningen av de to indikatorene som samlet forklarer "kanalsamspill konkurrent".

8.3.2 Virkning av kanalsamspill konkurrent på tilfredshet og lojalitet

"Kanalsamspill konkurrent" indikerer i hvilken grad kundene handler i fysisk kanal eller i nettkanalen til *konkurrentene* etter informasjonsinnhenting hos varehandelsbedriftene. Respondentene vet som sagt hvilken bedrift de svarer ut i fra siden respondentene er rekruttert fra en av syv bedrifter. Dermed vet også kundene hvilke bedrifter som er konkurrenter. I skjemaet har vi ikke identifisert navnet på de bedriftene som respondentene mener er konkurrenter. Men dette er heller ikke nødvendig for å få en meningsfull analyse av denne typen kanalsamspill.

Multikanalkundene og nettkundene henter i omtrent like stor grad informasjon på en bedrifts nettside før de handler på konkurrentenes nettsider. Scorene for disse kundegruppene er hhv 40 og 39, hvilket vi ser av øverste linje i tabell 8.5. Scoren for de tradisjonelle kundene er 28. Dette betyr at de tradisjonelle kundene i svært liten grad henter informasjon på bedrifters nettsider før de handler på konkurrenters nettsider. Det er heller ingen signifikante effekter for tilfredshet eller lojalitet når det gjelder de tradisjonelle kundene.

I tabell 8.5 ser vi på effektene av å benytte Internett som informasjonskanal før handling på konkurrenters nettsider. I modell 1 ser vi at handling på *konkurrentenes nettsider* etter informasjonsinnhenting på varehandelsbedriftenes nettsider for multikanalkundene har en signifikant, men negativ effekt på alle tre målene på lojalitet; dvs. lojalitet til fysisk kanal, lojalitet til nettkanalen, og lojalitet til bedriften. Det er ingen signifikante effekter for tilfredshet. Dette betyr at om multikanalkunder søker på varehandelsbedriftenes nettsider, for så å handle på en av konkurrentenes nettsider, vil lojaliteten til varehandelsbedriftene synke. Effektene varierer mellom -0,10 og -0,13.

I modell 3 ser vi at handling på konkurrentenes nettsider har signifikante, negative effekter på både tilfredshet og lojalitet for nettkundene. Vi ser at om nettkundene øker graden av å søke på varehandelsbedriftenes nettsider før de

handler på nettsidene til konkurrentene, så vil deres tilfredshet og lojalitet til varehandelsbedriftene og deres salgskanaler reduseres. Betaverdiene varierer mellom -0,23 og -0,40, og -0,40 gjelder både lojalitet til nettkanal og lojalitet til bedrift. Dette betyr at når nettkundene øker innsamling av informasjon på Internett før de handler i konkurrerende bedrifters nettkanal med 1 poeng, så reduseres lojaliteten til bedriftens nettkanal med 0,40.

Tabell 8.5 Virkning av kanalsamspill, i betydningen "jeg bruker Internett som informasjonskanal før handling på konkurrentenes nettsider" for tilfredshet og lojalitet. Varehandelsbransjen.

	Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
Handling på konkurrentenes nettsider	40	28	39	36
Modell nummer	1	2	3	4
Tilfredshet med bedrift	□	□	-0,28***	□
Tilfredshet med nettkanal	□	□	-0,23***	□
Lojalitet til fysisk kanal	-0,11**	□	-0,23***	□
Lojalitet nettkanal	-0,10**	□	-0,40***	-0,11***
Lojalitet bedrift	-0,13***	□	-0,40***	0,16***

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$. Kontrollvariable er inkludert.

Tegnet □ betyr at det ikke er noen statistisk signifikant effekt

Når vi ser på alle kundene i varehandelsbransjen samlet så ser vi fra modell 4 at varehandelskunder som handler på konkurrentenes nettsider etter at de har søkt etter informasjon på varehandelsbedriftens nettside, reduserer lojaliteten både til varehandelsbedriftene generelt og til deres nettkanal.

I tabell 8.6 ser vi på den andre indikatoren for "kanalsamspill konkurrent", som gjelder handling i konkurrentenes *fysiske kanal*, eller butikker, etter at de har samlet informasjon på nettsiden til en spesifikk bedrift. Når det gjelder handling i konkurrentenes butikker er scoren for multikanalkundene 35, for de tradisjonelle kundene er scoren 30, og for nettkundene er scoren 29. Multikanalkundene og nettkundene gjør mindre av denne aktiviteten enn for den andre indikatoren for "kanalsamspill konkurrent", som gjaldt handling på konkurrentenes nettside.

I den første modellen i tabell 8.6 ser vi på multikanalkunder. Handling i konkurrentenes butikker etter informasjonssøk på varehandelsbedriftens nettsider har negativ effekt på tilfredsheten og lojaliteten til varehandelsbedriftene for disse kundene. Det at effekten er negativ betyr at jo oftere multikanalkunder søker etter informasjon på varehandelsbedriftens nettsider for så å handle i konkurrentenes butikker, så reduseres deres

tilfredshet og lojalitet til varehandelsbedriftene. Effekten for tilfredshet med bedrift er -0,08 og effekten for lojalitet til bedrift er -0,11. *I en slik situasjon bytter multikanalkundene både kanalen de handler i i samtidig som de bytter aktør.*

Tabell 8.6 Virkning av kanalsamspill, i betydningen "jeg bruker Internett som informasjonskanal før handling i konkurrentenes butikker" for tilfredshet og lojalitet. Varehandelsbransjen.

	Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
Handling i konkurrentenes butikker	35	30	29	32
Modell nummer	1	2	3	4
Tilfredshet med bedrift	-0,08*	-0,26***	□	-0,12***
Tilfredshet med nettkanal	□	0,15**	□	-0,07**
Lojalitet til fysisk kanal	□	-0,20***	□	□
Lojalitet nettkanal	□	□	□	□
Lojalitet bedrift	-0,11**	-0,24***	□	-0,11***

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$. Kontrollvariable er inkludert.

Tegnet □ betyr at det ikke er noen statistisk signifikant effekt

Modell 2 viser resultater for de tradisjonelle kundene. Her er det flere statistiske utslag enn for multikanalkundene. En økning for tradisjonelle kunder i søking etter informasjon på bedriftens nettsider, for så å handle i konkurrentens butikker, vil redusere tilfredsheten med bedriften med 0,26; redusere lojaliteten til bedriften med 0,24; og vil også redusere lojaliteten til den fysiske kanalen med 0,20. Dette fordi de tradisjonelle kundene velger å handle i konkurrentene fysiske kanaler i stedet for å holde seg til én aktør. Handling i konkurrentenes butikker etter at man har samlet informasjon fra bedriftens nettside har derimot en positiv effekt på tilfredsheten med bedriftens nettkanal.

Det er ingen signifikante effekter når det gjelder nettkundene. I modell 4, hvor vi ser alle kundene under ett, så har informasjonsinnhenting på varehandelsbedriftenes nettside før handling i konkurrentens butikker signifikant, men negativ effekt på tilfredshet med bedriften, tilfredshet med nettkanalen, og lojalitet til bedriften. Dette understreker at en god del av kundene bytter kanal når de bytter hvem de handler hos.

Vi har nå sett på én og én av de seks indikatorene for kanalsamspill, og studert hvordan de påvirker fem forskjellige mål for tilfredshet og lojalitet. I denne rapporten ønsker vi å komme frem til strategianbefalinger for alle de seks indikatorene for kanalsamspill. Derfor er det formålstjenlig å se

virkningene av disse seks indikatorene under ett, og opp mot én og én indikator for tilfredshet og for lojalitet. Vi skal gjøre slike analyser i det kommende delkapitlet

Oppsummering:

Når vi ser på alle kundene i varehandelsbransjen samlet ser vi fra modell 4 i tabell 8.5 at en økende grad av varehandelskunder som handler på nettsidene til konkurrentene etter at de har søkt etter informasjon på varehandelsbedriftens nettside, reduserer lojaliteten til varehandelsbedriftene og deres nettkanal.

I tabell 8.6 ser vi at en økning i tradisjonelle kunder som søker etter informasjon på bedriftens nettsider, for så å handle i konkurrentens *butikker*, vil redusere tilfredsheten med bedriften med 0,26; vil redusere lojaliteten til bedriften med 0,24; og vil redusere lojaliteten til den fysiske kanalen med 0,20, Dette fordi de tradisjonelle kundene velger å handle i konkurrentene fysiske kanaler i stedet for å holde seg til én aktør.

8.4 Betydning for tilfredshet med bedriften og til nettkanalen

Vi så i starten av kapitlet at det er stor variasjon i kanalsamspill for de ulike kundetyperne i varehandelen og i reiselivsbransjen. Det viser at det er variasjon i hvor ofte de ulike typene kunder henter informasjon fra Internett og handler i bedriftens fysiske kanal eller handler hos konkurrentene. Vi skal nå se på hvordan tilfredsheten påvirkes av kanalsamspillet. Hvis det skjer ofte at kundene henter informasjon på nett før de handler i fysisk kanal – er de da mer tilfredse med nettkanalen eller er de mindre tilfredse med den? Og er de kundene som henter mest informasjon i nettkanalen før de handler på nettet de som er mest lojale mot de bedriftene som de henter informasjonen fra? Dette og andre lignende spørsmål skal vi se på i dette delkapitlet.

Tilfredshet er et mål på hvor fornøyde varehandelskundene er med bedriftene generelt og deres nettside spesielt. Vi skiller som i forrige kapittel mellom tilfredshet med bedriften og tilfredshet med nettkanalen. Innen varehandelen er både multi- og singelkanalkundene om lag like tilfredse. Nettkundene har en noe høyere tilfredshet med både nettkanalen og bedriften som helhet. Scorene for nettkundenes tilfredshet med nettkanalen i varehandelen er 69, og scoren for disse kundene for tilfredshet med bedriften er 75. Tilfredsheten med nettkanalen er noe større for nettkundene enn for

multikanalkundene, og tilfredsheten hos multikanalkundene er noe større enn tilfredsheten hos de tradisjonelle kundene.

For reiselivskundene er det noe større variasjon i hvilke kundegrupper som er mest tilfredse. Tilfredsheten med nettkanalen er like stor hos multikanalkundene som nettkundene i reiselivsnæringen – scoren er 63 for begge kundegruppene. De tradisjonelle kundene i reiselivsnæringen er mest tilfredse med bedriften som helhet – her finner vi en score på 73. De tradisjonelle kundenes tilfredshet med nettkanalen er 57 i reiselivsbransjen og 59 i varehandelen. De tradisjonelle kundene er imidlertid mindre tilfreds med nettkanalen enn med bedriften som helhet, så her er det et potensiale for bedriftene til å bli bedre.

8.4.1 Betydning av kanalsamspill for tilfredshet med varehandelsbedriftene

Vi skal nå analysere hvordan kanalsamspill påvirker tilfredshet med bedriften og med nettkanalen. I dette delkapitlet tar vi for oss bruk av Internett som informasjonskanal før handling i fysisk kanal eller i nettkanalen, enten hos den aktuelle bedriften vi undersøker eller hos dens konkurrenter. Vi starter med å studere tilfredshet med bedriften, som er hypotese 11. De første to indikatorene for kanalsamspill omhandler generell handel i butikk og på Internett, og er derfor ikke spesifikt rettet til varehandelsbedriftene i prosjektet. De er likevel inkludert i modell 1 siden faktoranalysen viste at de første to indikatorene hørte sammen med indikator 3 og 4.

Vi konsentrerer oss om fire av de seks indikatorene for kanalsamspill i de videre analysene. Det er indikator a, c, e, og f. Dette gjelder hhv bruk av Internett som informasjonskanal før handling for handling i butikk/telefon (a); før handling i en av bedriftens fysiske kanaler (c); og før handling på konkurrentenes nettsider (e), eller handling i konkurrentenes butikker (f). For alle disse fire indikatorene er det multikanalkundene som har høyest hyppighet. Tallene for 'kanalsamspill bedrift' for disse kundene er høyere enn for kanalsamspill konkurrent. Det betyr at handlingen som disse kundene gjør hos konkurrentene er mindre hyppig enn de gjør hos de sju bedriftene som er fokuset for datainnsamlingen i studien.

Dette betyr at vi i liten grad kommer til å fokusere på to av de seks indikatorene, og det er indikatorene b og d: Disse gjelder henholdsvis å bruke Internett som informasjonskilde før man handler på Internett, og å bruke Internett som informasjonskilde før man handler på bedriftens

nettside. I disse to tilfellene er man allerede på nettet før man handler på nettet, og nøyaktig hva det skal bety å samle informasjon før man handler kan være vanskelig å avklare i en del konkrete tilfeller. Derfor vil vi ikke gå inn i dette i regresjonsanalysene. Når det er sagt så har vi disse indikatorene på kanalsamspill med fordi de er med på å gi et mer helhetlig perspektiv på kanalsamspill og fordi faktoranalysen indikerte at de hørte med.

*Tabell 8.7 Virkning av kanalsamspill på tilfredshet med bedriften .
Hypotese 11a-11f. Varehandelskunder.*

		Multikanal- kunder	Trad. kunder	Nett- kunder	Alle kunder
	Modell nummer	1	2	3	4
	Tilfredshet med bedriften	74	72	75	74
	Bruk av Internett som informasjonskanal, før handling på følgende måte:				
KANALSAMSPILL BEDRIFT	... i butikk/ telefon (11a)				
	Effekt	-0,04	0,03	0,04	-0,01
	Score	58	56	53	56
	... på Internett (11b)				
	Effekt	-0,01	-0,09***	-0,07	-0,05**
	Score	80	70	77	76
	... i en av bedriftens fysiske kanaler (11c)				
	Effekt	0,08***	0,19***	0,03	0,09***
KANALSAMSPILL KONKURRENT	Score	51	39	35	45
	... på bedriftens nettside (11d)				
	Effekt	0,14***	0,06	0,25***	0,18***
	Score	73	42	77	64
	... på konkurrentenes nettsider (11e)				
	Effekt	-0,02	0,06	-0,28***	-0,05
	Score	40	28	39	36
	... i konkurrentenes butikker (11f)				
	Effekt	-0,08*	-0,26***	-0,03	-0,12***
	Score	35	30	29	32
	R²	5,1%	6,0%	15,6 %	5,6 %
	N	1332	793	366	2500

Regresjonsanalysene tar hensyn til kontrollvariable.

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01.

I modell 1 i tabell 8.7, som tar for seg multikanalkunder, ser vi at bruk av bedriftens nettside som informasjonskanal før handling i butikk og før handling i den aktuelle bedriftens nettkanal øker tilfredsheten med bedriften. Dette bekrefter hypotesene H11c og H11d. Bruk av Internett som informasjonskanal før handling i konkurrentenes butikker har en negativ effekt på tilfredsheten med bedriften. En slik atferd vil derfor redusere tilfredsheten med bedriften. Dette bekrefter hypotese H11f for

multikanalkundene. En fullstendig oversikt over hvilke a hypotesene H1a-H1f som er forkastet eller bekreftet for de tre kundegruppene er presentert i tabell 8.17.

I modell 2 i tabell 8.7 ser vi resultater for de tradisjonelle kundene, som har en tilfredshet med bedriften på 72. Hyppigheten de tradisjonelle kundene henter informasjon på Internett på før de handler i bedriftens fysiske kanal er indikert ved en score på 39. Den viser at de tradisjonelle kundene i noen grad bruker nettet som informasjonskilde før de handler. Vi ser at det å hente informasjon på bedriftens nettside før handling i en av bedriftens fysiske kanaler har en positiv effekt på tilfredsheten til bedriften for de tradisjonelle kundene. Handling i en av bedriftens fysiske kanaler, etter informasjonsinnhenting på bedriftens nettside, øker tilfredsheten til bedriften med 0,19 når effekten måles på en skala fra 0,00 til 1,00. Dette bekrefter hypotese H11c. Informasjonsinnhenting på bedriftens nettside før handling på Internett og i konkurrentens butikker, har en negativ effekt på de tradisjonelle kundenes tilfredshet med bedriften. Denne atferden reduserer dermed kundenes tilfredshet med bedriften, og hypotesene H11b og H11f bekreftes.

Når det gjelder nettkundene ser vi fra modell 3 at det er én statistisk signifikant indikator. Handling på konkurrentenes nettsider etter informasjonsinnhenting på varehandels-bedriftens nettsider, har en signifikant, negativ effekt på tilfredshet med bedriften. Dette betyr at om man søker etter informasjon på varehandelsbedriftens nettsider før man handler på konkurrentenes nettsider, så reduseres tilfredsheten med den 'opprinnelige' bedriften man hentet informasjonen hos. Dette tydeliggjør viktigheten av kanalsamspill mellom bedriftens fysiske kanaler og nettkanal. På bakgrunn av disse tolkningene bekreftes hypotese H11e for nettkundene.

Modell 4 viser regresjonsanalyse for alle varehandelskundene sett under ett. Informasjonsinnhenting på varehandelsbedriftens nettsider, før handling i bedriftens fysiske kanaler har en positiv effekt på tilfredsheten med bedriften; effekten av dette er 0,09. Det betyr at om varehandelskundene øker innhenting av informasjon fra Internett før de handler i fysisk kanal med 10 poeng, så øker tilfredsheten med bedriften med 0,9 poeng. Dette bekrefter hypotese H11c for alle kundene sett under ett.

Informasjonsinnhenting på bedriftens nettsider før handling på *konkurrentenes nettsider* har ingen signifikant effekt når vi ser alle kundene under ett. Men når det gjelder informasjonsinnhenting før man handler i konkurrentenes *butikker*, en aktivitet som har en score på 32 for alle kundene

sett under ett, så reduserer dette tilfredsheten med bedriften med 0,12. Vi tolker materialet dit hen at om varehandelskundene sett under ett handler i konkurrentenes butikker etter innhenting av informasjon på varehandelsbedriftens nettside, så vil tilfredsheten til den bedriften de henter informasjonen fra reduseres. Dette resulterer i at også hypotese H11f bekreftes for alle kundene sett under ett.

Disse resultatene bygger opp om vår tese om at et godt kanalsamspill øker tilfredsheten med bedriften. Dette viser at fase 2 og 3 i femtrinnsfiguren fra kapittel 2 er viktig. Bruken av flere kanaler i en kjøpsprosess kan være med på å øke scoren på tilfredshet. Om man samtidig som man bytter kanal, også bytter aktør, reduseres tilfredsheten til bedriften.

Hovedfunn om virkning av kanalsamspill på tilfredshet med bedriften for varehandelskunder:

Økt grad av informasjonssøk på Internett, før *handling i butikk* har ingen effekt på tilfredshet med bedriften. Dette gjelder for alle kundetypene.

Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før *handling i en av bedriftens fysiske kanaler*, vil øke multikanalkundenes og de tradisjonelle kundenes tilfredshet med bedriften.

Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før *handling på konkurrentenes nettside*, vil redusere nettkundenes tilfredshet med bedriften.

Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før *handling i en av konkurrentenes fysiske kanaler*, vil redusere multikanalkundenes og de tradisjonelle kundenes tilfredshet med bedriften.

Disse resultatene bygger opp om vår tese om at et godt kanalsamspill øker tilfredsheten med bedriften. Bruken av flere kanaler i en kjøpsprosess kan være med på å øke scoren på tilfredshet. Om kundene, samtidig som de bytter kanal, også bytter aktør, reduseres tilfredsheten til bedriften.

8.4.2 Betydning av kanalsamspill for tilfredshet med nettkanalen i varehandel

Vi har nå sett på betydningen av tilfredshet med *bedriften*, det vil si med alle dens salgskanaler sett under ett. Vi skal nå spesifikt se på varehandelskundernes tilfredshet med nettkanalen. Dette dreier seg om hypotese 12, og resultatene for hypotese 12a-12f er fremstilt i tabell 8.8.

Tabell 8.8 Virkning av kanalsamspill på tilfredshet med nettkanalen. Hypotesene 12a-12f. Varehandelskunder.

		Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
	Modell nummer	1	2	3	4
	Tilfredshet med nettkanalen	67	59	69	65
	Bruk av Internett som informasjonskanal, før handling på følgende måte:				
KANALSAMSPILL BEDRIFT	... i butikk/ telefon (12a)				
	Effekt	-0,06*	0,02	-0,02	-0,03
	Score	58	56	53	56
 på Internett (12b)				
	Effekt	-0,01	0,03	-0,10*	-0,01
	Score	80	70	77	76
	... i en av bedriftens fysiske kanaler (12c)				
	Effekt	0,15**	0,27***	0,07	0,15***
KANALSAMSPILL KONKURRENT	Score	51	39	35	45
	... på bedriftens nettside (12d)				
	Effekt	0,11***	0,08	0,29***	0,19***
	Score	73	42	77	64
	... på konkurrentenes nettsider (12e)				
	Effekt	-0,04	0,04	-0,23***	-0,04
	Score	40	28	39	36
	... i konkurrentenes butikker (12f)				
	Effekt	-0,03	-0,15**	-0,02	-0,07**
	Score	35	30	29	32
	R²	6,4 %	9,7%	17,0 %	8,4 %
	N	1332	793	366	2500

Regresjonsanalysene tar hensyn til kontrollvariable.

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01.

Det er nettkundene i varehandelen som har den høyeste tilfredsheten med nettkanalen; den er på 69 på en skala fra 0 til 100, mens tilfredsheten med nettkanalen er på 67 for multikanalkundene og 59 for de tradisjonelle kundene. Det er multikanalkundene som i størst grad veksler mellom kanalene, siden de har de høyeste scorene for de fleste indikatorene for kanalsamspill.

Vi skal i første omgang fokusere på bruk av Internett som informasjonskanal før man handler i en av bedriftens fysiske kanaler. Det er multikanalkundene som i størst grad bruker Internett som informasjonskanal før handling i butikk. De har en score for dette på 51. For de tradisjonelle kundene er scoren 39 og for nettkundene er den 35.

Både multikanalkundene og de tradisjonelle kundene øker sin tilfredshet med nettkanalen når de henter informasjon på Internett før de handler i en av bedriftens fysiske kanaler. Effekten er 0,15 for multikanalkundene, 0,27 for de tradisjonelle kundene, mens det er ingen signifikant effekt for nettkundene. Dette viser at effekten for de tradisjonelle kundene på tilfredsheten med nettkanalen er nesten dobbelt så sterk som for multikanalkundene. Det betyr at bedriften kan øke tilfredsheten med nettkanalen ikke bare hos nettkundene – som vi skal se et annet sted – men at også de tradisjonelle kundene kan få økt tilfredshet med nettkanalen. Det betyr at det er viktig at nettkanalen fungerer meget godt som en informasjonskanal – spesielt med hensyn til de tradisjonelle kundene. På bakgrunn av dette bekrefte hypotese H12c for både multikanalkunder og tradisjonelle kunder.

Vi ser av tabell 8.8 at de tradisjonelle kundene også bruker bedriftens nettside som informasjonskanal før de handler i konkurrentens forretninger. De tradisjonelle kundene har en score for dette på 30 på en skala fra 0 til 100. Når de tradisjonelle kundene øker denne formen for informasjonsinnhenting på nettet med 1 poeng før de handler i konkurrentenes forretninger så synker dere tilfredshet med den 'opprinnelige' bedriftens nettkanal med 0,15. Dette bekrefter hypotese H12f. Dette kan være fordi kundene ikke finner nok informasjon på den aktuelle bedriftens nettside. Vi understreker igjen viktigheten av at nettkanalen fungerer godt som informasjonskanal.

For nettkundene har bruk av Internett som informasjonskanal før handling på konkurrentenes nettsider en effekt på -0,23 på tilfredsheten med nettkanalen. Dette stemmer overens med hypotese H12e. For alle kundene sett under ett, bekrefte H12c og H12f om at informasjonsinnhenting på Internett før handling i bedriftens butikker øker tilfredsheten med nettkanalen, og at informasjonsinnhenting på Internett før handling i konkurrentenes fysiske kanaler reduserer tilfredsheten med nettkanalen.

Vi har nå studert betydningen av tilfredshet med bedriften og tilfredshet med nettkanalen for varehandelskunder med tanke på kanalsamspill. Vi skal nå se på det samme for multikanalkunder, tradisjonelle kunder og rene nettkunder i reiselivsbransjen.

Hovedfunn om virkning av kanalsamspill på tilfredshet med nettkanalen for varehandelskunder:

Økt grad av informasjonssøk på Internett, før *handling i butikk* reduserer multikanalkundenes tilfredshet med nettkanalen. Effekten er dog liten.

Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før *handling i en av bedriftens fysiske kanaler*, vil øke multikanalkundenes og de tradisjonelle kundenes tilfredshet med nettkanalen.

Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før *handling på konkurrentenes nettside*, vil redusere nettkundenes tilfredshet med nettkanalen.

Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før *handling i en av konkurrentenes fysiske kanaler*, vil redusere de tradisjonelle kundenes tilfredshet med nettkanalen.

Bedriften kan øke tilfredsheten med nettkanalen ikke bare hos nettkundene - som vi skal se et annet sted – men også hos de tradisjonelle kundene og multikanalkundene. Det betyr at det er viktig at nettkanalen fungerer meget godt som en informasjonskanal - spesielt for de tradisjonelle kundene.

8.4.3 Betydning av kanalsamspill for tilfredshet med reiselivsbedriftene

Her vil vi igjen analysere hypotesene 11 og 12, men altså for reiselivskundene. Som vi har sett fra kapittel 5 så er det en viss forskjell på kjennetegnene for disse to kundetyper. Vi trenger derfor å undersøke om det er de samme hypotesene som enten blir forkastet eller bekreftet for disse kundene som for varehandelskundene. Ved å gjøre dette kommer vi ned på et konkret nivå hvor vi kan, om nødvendig, gi ulike råd til bedrifter innen varehandelsnæringen og bedrifter inne reiselivsnæringen.

For reiselivsbedriftene er det telefon som er den fysiske kanalen, og ikke et fysisk utsalgssted (forretning) slik som det er for varehandelsbedriftene. Tradisjonelle kunder i reiselivssektoren som benytter telefon for å bestille reiser, er rekruttert via spørreskjema sendt per post. Når det gjelder tilfredshet med bedriften som helhet hos reiselivskundene er den størst hos de tradisjonelle kundene.

Omfanget av kanalsamspill er i tabell 8.9 fremstilt med tall for scorene. Når det gjelder indikatorer for faktoren "kanalsamspill bedrift" vil vi fokusere på bruk av Internett som informasjonskanal før handling i en av bedriftenes

fysiske kanaler (indikator c). I reiselivssektoren er det multikanalkundene som gjør denne typen aktivitet i størst grad; scoren er 54, mens den er 42 for de tradisjonelle kundene og 36 for nettkundene. Vi ser fra modell 1 i tabellen at når multikanalkundene øker bruken av Internett som informasjonskanal før de handler i en av bedriftens fysiske kanaler så øker tilfredsheten med bedriften med 0,15, fra 68 til 68,15 poeng.

Når det gjelder faktoren "kanalsamspill konkurrent" ser vi primært på hvordan kundene bruker Internett som informasjonskanal før de handler på konkurrentenes nettsider (indikator e). Nettkundene har en score for dette på en skala fra 0 til 100 på 64, mens multikanalkundene har en score på 55 og de tradisjonelle kundene har en score på 28. Selv om dette er høye tall, med unntak av tallene for de tradisjonelle kundene, så er de mindre enn for handling på nettsidene til de bedriftene de opprinnelig samler informasjon fra. Denne formen for kanalsamspill reduserer reiselivskundenes tilfredshet med bedriftene, som vi ser av tabell 8.9 Reduksjonen er på 0,30 for multikanalkundene; den er på 0,64 for de tradisjonelle kundene, og den er på 0,25 for nettkundene. Vi ser at reduksjonen på tilfredsheten med bedriften er dramatisk stor for de tradisjonelle kundene. Disse er ofte lite kjent med nettløsningene til en bedrift, og hvis de er lite fornøyd med den kan tilfredsheten med bedriften synke betraktelig.

I modell 1 i tabell 8.9 ser vi at det er fire indikatorer som for multikanalkundene har en signifikant virkning på tilfredsheten med reiselivsbedriftene. Informasjonsinnhenting på Internett og bedriftens nettside, før handling på Internett (effekt -0,13) og handling på konkurrentenes nettsider (effekt på -0,30), har en negativ effekt på tilfredsheten med bedriften. Dette betyr at om multikanalkundene i reiselivsbransjen øker graden av hvorvidt de søker etter informasjon på bedriftenes nettsider før de handler på konkurrentenes nettsider, fra 55 poeng til 56 poeng, så vil tilfredsheten til reiselivsbedriftene synke med 0,30 poeng, fra 68 til 67,7 poeng. Dette bekrefter hypotese H11e. Handling i bedriftenes butikker eller på bedriftens nettsider, derimot, har en positiv effekt på tilfredsheten med bedriftene. Om multikanalkundene øker graden av hvor ofte de søker etter informasjon på bedriftens nettside før de handler i bedriftens fysiske kanal, vil tilfredsheten til bedriften øke med 0,15 poeng. Dette bekrefter hypotesene H11 c.

Tabell 8.9 Betydningen av kanalsamspill for tilfredshet med bedriften.
Hypotese 11a-11f. Reiselivskunder.

		Multikanal- kunder	Trad. kunder	Nett- kunder	Alle kunder
	Modell nummer	1	2	3	4
	Tilfredshet med bedriften	68	73	65	66
	Bruk av Internett som informasjonskanal, før handling på følgende måte:				
KANALSAMSPILL BEDRIFT	... i butikk/ telefon (11a)				
	Effekt	0,07	-0,14	0,03	0,03
	Score	53	39	54	52
 på Internett (11b)				
	Effekt	-0,13**	0,04	0,01	-0,05
	Score	74	47	81	76
	... i en av bedriftens fysiske kanaler (11c)				
	Effekt	0,15**	0,18	0,05	0,09***
KANALSAMSPILL KONKURRENT	Score	54	42	36	41
	... på bedriftens nettside (11d)				
	Effekt	0,29***	0,30	0,29***	0,28***
	Score	72	32	81	75
	... på konkurrentenes nettsider (11e)				
	Effekt	-0,30***	-0,64***	-0,25***	-0,28***
	Score	55	28	64	59
	... i konkurrentenes butikker (11f)				
	Effekt	0,03	0,43**	0,05	0,06
	Score	40	29	39	38
	R²	17,0 %	18,6 %	11,0 %	11,0 %
	N	451	122	1008	1600

Regresjonsanalysene tar hensyn til kontrollvariable.

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01.

Informasjonsinnhenting på reiselivsbedriftenes nettsider før handling på konkurrentenes nettsider har en negativ effekt på tilfredsheten med bedriften for både multikanalkundene, de tradisjonelle kundene og for nettkundene. Dette bekrefter hypotese H11e for de tre kundegruppene, da en økt grad av handling på konkurrentenes nettsider vil redusere disse kundenes tilfredshet med reiselivsbedriftene.

I modell 4 ser vi på alle reiselivskundene under ett. I denne regresjonsmodellen er det to signifikante indikatorer som har en virkning på tilfredshet med bedriften av de fire indikatorene vi har fokus på. Indikatorene som tar for seg handling i bedriftenes butikker etter informasjonssøk på nettside har en positiv effekt på tilfredsheten med reiselivsbedriftene på 0,09. Med bakgrunn i denne tolkningen bekreftes hypotese H11c for alle reiselivskundene sett under ett. Om

reiselivsbedriftene øker graden av handling på konkurrentenes nettsider vil dette føre til lavere tilfredshet med bedriften generelt. Hypotese H11e bekreftes også.

Hovedfunn:

Økt grad av informasjonssøk på Internett, før *handling i fysisk kanal* har ingen effekt på tilfredshet med bedriften. Dette gjelder for alle kundetyper i reiselivsbransjen.

Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før *handling i en av bedriftens fysiske kanaler*, vil øke multikanalkundenes tilfredshet med bedriften.

Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før *handling på konkurrentenes nettside*, vil redusere reiselivskundenes tilfredshet med bedriften.

Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før *handling i en av konkurrentenes fysiske kanaler*, vil øke de tradisjonelle kundenes tilfredshet med bedriften.

Vi skal nå se på tilfredsheten med *nettkanalen*, og dette er fremstilt i tabell 8.10. Vi fokuserer igjen på reiselivskundene. De ulike kundetypernes scorer for tilfredshet med nettkanalen er fremstilt i øverste linje i tabellen: Den er 63 for multikanalkundene og for nettkundene, og den er 57 for de tradisjonelle kundene. Ved å sammenligne denne og forrige tabell ser vi at reiselivskundenes tilfredshet med nettkanalen er noe lavere enn kundenes tilfredshet med bedriften som helhet. De andre scorene i tabell 8.10, som dreier seg om hvor aktive de ulike kundetyper er i å samle informasjon på Internett før de handler i fysisk kanal eller i nettkanal er de samme som i forrige tabell. Men effektene og deres signifikansnivå er forskjellige siden vi studerer effekten av scorene på tilfredshet med *nettkanalen* og ikke tilfredshet med bedriften rent generelt.

Tabell 8.10 Betydningen av kanalsamspill for tilfredshet med nettkanalen. Hypotese 12a-12f. Reiselivskunder.

		Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
	Modell nummer	1	2	3	4
	Tilfredshet med nettkanalen	63	57	63	62
	Bruk av Internett som informasjonskanal, før handling på følgende måte:				
KANALSAMSPILL BEDRIFT	... i butikk/ telefon (12a)				
	Effekt	-0,03	0,04	0,05	0,02
	Score	53	39	54	52
 på Internett (12b)				
	Effekt	-0,01	-0,15	0,02	-0,01
	Score	74	47	81	76
	... i en av bedriftens fysiske kanaler (12c)				
	Effekt	0,12	-0,02	-0,02	-0,00
KANALSAMSPILL KONKURRENT	Score	54	42	36	41
	... på bedriftens nettside (12d)				
	Effekt	0,27***	0,38	0,31***	0,33***
	Score	72	32	81	75
	... på konkurrentenes nettsider (12e)				
	Effekt	-0,30***	-0,47	-0,21***	-0,24***
	Score	55	28	64	59
	... i konkurrentenes butikker (12f)				
	Effekt	0,03	0,31	0,06	0,06
	Score	40	29	39	38
	R²	12,1 %	20,0 %	11,3 %	10,7 %
	N	451	122	1008	1600

Regresjonsanalysene tar hensyn til kontrollvariable.

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01.

Når det gjelder tilfredshet med nettkanalen finner vi få effekter som er statistisk signifikante. Det er enkelte effekter for multikanalkundene og for nettkundene, men det er ingen statistisk signifikante effekter for de tradisjonelle kundene innen reiseliv. Det er ingen effekt på tilfredsheten med nettkanalen av å samle informasjon på Internett og deretter handle i bedriftens fysiske kanal for noen av kundegruppene fra reiselivsbransjen, mens vi fant at dette var tilfellet for kundene i varehandelen. Samspillet mellom nettkanal og fysisk kanal synes derfor viktigere i varehandelen enn i reiselivsbransjen.

I modell 1 ser vi at for multikanalkunder har indikatoren å bruke Internett som informasjonskilde før man handler på konkurrentenes nettsider en negativ virkningen på tilfredsheten til nettkanalen. Betaverdien er -0,30. Når multikanalkundene øker graden av hvorvidt de handler på konkurrentenes nettsider, vil deres tilfredshet med reiselivsbedriftens nettkanaler reduseres.

Hypotesene H12e blir derfor bekreftet. Når det gjelder nettkundene ser vi fra modell 3 at det er én signifikant indikator for kanalsamspill. For nettkunder har handling på konkurrentenes nettsider etter informasjonssøk på reiselivsbedriftens nettsider en negativ effekt på 0,21 på tilfredsheten med nettkanalen. Dette betyr at om nettkundene i større grad henter informasjon på reiselivsbedriftens nettsider for så å handle på konkurrentenes nettsider, så vil tilfredsheten til reiselivsbedriftens nettkanal synke. Hypotese H12e bekreftes. En fullstendig oversikt over hvilke av hypotese 12a-12f som forkastes eller bekreftes for varehandels- og reiselivskundene er fremstilt i tabell 8.17.

Hovedfunn:

Økt grad av informasjonssøk på Internett, før *handling i butikk*, før *handling på Internett* og før *handling i en av bedriftens fysiske kanaler* har ingen effekt på reiselivskundenes tilfredshet med nettkanalen.

Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før *handling på bedriftens nettside*, vil øke multikanalkundenes og nettkundenes tilfredshet med nettkanalen.

Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før *handling på konkurrentenes nettside*, vil redusere multikanalkundenes og nettkundenes tilfredshet med nettkanalen.

Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før *handling i en av konkurrentenes fysiske kanaler* har ingen effekt på reiselivskundenes tilfredshet med nettkanalen.

Av tabell 8.10 fremgår det at det er ingen effekt av å samle informasjon på Internett og deretter handle i bedriftens fysiske kanal for noen av kundegruppene i reiselivet, mens vi fant at dette var tilfellet for kundene i varehandelen.

Samspillet mellom nettkanal og fysisk kanal synes derfor viktigere i varehandelen enn i reiselivsbransjen.

8.5 Betydning av kanalsamspill for kundenes lojalitet til varehandelsbedriftene

Når det gjelder sammenhengen mellom kanalsamspill og lojalitet ser vi på tre indikatorer for lojalitet: lojalitet til fysisk kanal (hypotese 13); lojalitet til nettkanalen (hypotese 14); og lojalitet til bedriften (hypotese 15). Vi skal i dette delkapitlet se på om og eventuelt hvordan lojalitet til fysisk kanal, lojalitet til nettkanalen, og lojalitet til bedriften hos de tre kundetyperne blir

påvirket av indikatorene for kanalsamspill. En oppsummering av resultatene for disse hypotesene for kunder både i varehandelen og i reiselivsnæringen finnes i tabell 8.17.

Vi vil igjen konsentrere analysen om fire av de seks indikatorene for kanalsamspill i de videre analysene. Det er a, c, e, og f. Disse gjelder hhv bruk av Internett som informasjonskanal før handling for handling i butikk/telefon (a); før handling i en av bedriftens fysiske kanaler (c); og før handling på konkurrentenes nettsider (e), eller handling i konkurrentenes butikker (f).

8.5.1 Lojalitet til fysisk kanal hos varehandelsbedriftene

Virkningen av kanalsamspill på lojaliteten til fysisk kanal er presentert i tabell 8.11. Vi skal spesielt se på betydningen av bruk av Internett som informasjonskanal før handling i en av bedriftenes butikker, noe som er fremstilt i hypotese 13c. Dette er en form for kanalsamspill som viser betydningen av nettkanalen for å handle i den fysiske kanalen. Multikanalkundene har en score på 51 for å hente informasjon i bedriftens nettkanal før de handler i denne bedriftens fysiske kanal. Dette ser vi i modell for linjen som inneholder indikator 13c. Scorene for de tradisjonelle kundene i varehandelen er for denne aktiviteten 39, og for nettkundene er den 35. Som vi skal se har denne aktiviteten positivt signifikante faktorer for alle tre kundetyper når det gjelder lojalitet til fysisk kanal, og det er størst effekt for multikanalkundenes lojalitet til fysisk kanal.

I modell 1, som tar for seg multikanalkunder, ser vi at det er to signifikante indikatorer for kanalsamspill som påvirker lojaliteten til fysisk kanal ut fra de fire indikatorene som vi er interesserte i (a, c, e, og f). Indikatorene som tar for seg informasjonsinnhenting på varehandelsbedriftenes nettsider før handling i deres fysiske kanaler har effekt på 0,29. Det at virkningen på lojaliteten til fysisk kanal er positiv, bekrefter hypotese H13c. Effekten av handling på konkurrentenes nettsider er -0,11, og denne indikatoren har derfor en negativ effekt på lojalitet til fysisk kanal. Det betyr at om multikanalkundene øker graden av informasjonshenting på varehandelsbedriftenes nettsider, før de handler på konkurrentenes nettsider, så vil deres lojalitet til varehandelsbedriftens butikker synke. På bakgrunn av dette bekreftes hypotese H13e.

Tabell 8.11 Virkning av kanalsamspill på lojalitet til fysisk kanal.
Hypotese 13a-13f. Varehandelskunder.

		Multikanal- kunder	Trad. Kunder	Nett- kunder	Alle kunder
	Modell nummer	1	2	3	4
	Lojalitet til fysisk kanal	67	65	44	63
	Bruk av Internett som informasjonskanal, før handling på følgende måte:				
KANALSAMSPILL BEDRIFT	... i butikk/ telefon (13a)				
	Effekt	-0,01	0,11***	0,04	0,03
	Score	58	56	53	56
	... på Internett (13b)				
	Effekt	-0,01	-0,06	-0,14**	-0,03
	Score	80	70	77	76
	... i en av bedriftens fysiske kanaler (13c)				
	Effekt	0,29***	0,24***	0,19***	0,29***
KANALSAMSPILL KONKURRENT	Score	51	39	35	45
	... på bedriftens nettside (13d)				
	Effekt	0,07**	0,08	0,09	0,02
	Score	73	42	77	64
	... på konkurrentenes nettsider (13e)				
	Effekt	-0,11**	-0,05	-0,23***	-0,14
	Score	40	28	39	36
	... i konkurrentenes butikker (13f)				
	Effekt	-0,07	-0,20***	0,07	-0,06
	Score	35	30	29	32
	R²	8,7 %	10,2 %	9,4 %	8,2 %
	N	1332	793	366	2500

Regresjonsanalysene tar hensyn til kontrollvariable.

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01.

I modell 2 hvor vi ser på tradisjonelle kunder, ser vi at tre av indikatorene for kanalsamspill endrer lojaliteten til fysisk kanal. Indikatorene 'handling i butikk', 'handling i en av bedriftens fysiske kanaler' og 'handling i konkurrentenes butikker', etter informasjonsinnhenting på Internett, er signifikante. Vi ser at det er en positiv relasjon mellom bruk av Internett som informasjonskanal før handling i butikk og lojalitet til fysisk kanal. Det er også en positiv relasjon mellom bruk av Internett som informasjonskanal før handling i bedriftens fysiske kanaler og lojalitet til fysisk kanal. Betaverdiene er henholdsvis 0,11 og 0,24. Dette betyr at når tradisjonelle kunder bruker Internett som informasjonskanal for de handler i butikk eller i en av bedriftens fysiske kanaler, så øker lojaliteten til fysisk kanal med henholdsvis 0,11 og 0,24 fra en score på 65. På bakgrunn av disse tolkningene bekreftes hypotesene H13a og H13c.

Bruk av Internett som informasjonskanal før handling i konkurrentenes butikker reduserer derimot lojaliteten til fysisk kanal. Om de tradisjonelle kundene øker graden av hvorvidt de handler i konkurrerende butikker etter informasjonsinnhenting på varehandels-bedriftens nettsider, så reduseres lojaliteten med fysisk kanal med 0,20, og vi kan på dette grunnlag også bekrefte hypotese H13f.

Modell 3 tar for seg rene nettkunder. Indikatoren 'handling på konkurrentenes nettsider' er signifikant, og reduserer lojaliteten til fysisk kanal med 0,23. Vi tolker materialet dit hen at om nettkundene handler på konkurrenters nettsider, etter informasjonsinnhenting på Internett eller på bedriftens nettsider, så reduseres lojaliteten til bedriftens fysisk kanal. Denne tolkningen bekrefter hypotese H13e. Bruk av Internett som informasjonskanal før handling i en av bedriftens fysiske kanaler er også signifikant, og påvirker lojaliteten til fysisk kanal positivt for nettkundene. Betaverdien på denne indikatoren er 0,19 Dette bekrefter hypotese H13c. .

I modell 4 ser vi på regresjonsanalyser for alle varehandels-kundene. Det er kun én signifikant indikator som har en virkning på lojaliteten til fysisk kanal. Informasjonsinnhenting på varehandelsbedriftens nettsider før handling i deres fysiske kanaler har en positiv effekt på lojaliteten til den fysiske kanalen. Effekten er 0,29, og er sterkt signifikant. En økning i søking etter informasjon på Internett før handling i butikk øker varehandelskundes lojalitet til fysisk kanal med 0,29. Hypotese H13c bekreftes for alle kundene sett under ett og for hver enkelt av de gruppene.

Hovedfunn om virkning av kanalsamspill for lojalitet til fysisk kanal for varehandelskunder:

Multikanalkundene har en score på 51 for å hente informasjon i bedriftens nettkanal før de handler i denne bedriftens fysiske kanal. Scorene for de tradisjonelle kundene i varehandelen for denne aktiviteten er 39, og for nettkundene er den 35.

Økt grad av informasjonssøk på Internett, før *handling i butikk* øker de tradisjonelle kundes lojalitet til fysisk kanal.

Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før *handling i en av bedriftens fysiske kanaler*, vil øke alle kundetyperes lojalitet til fysisk kanal.

Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før *handling på konkurrentenes nettside*, vil redusere multikanalkundes og nettkundes lojalitet til fysisk kanal.

Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før *handling i en av konkurrentenes fysiske kanaler*, vil redusere de tradisjonelle kundes lojalitet til fysisk kanal.

8.5.2 Hvordan kanalsamspill påvirker lojalitet til *nettkanalen* hos varehandelsbedriftene

I tabell 8.12 ser vi på virkningen av kanalsamspill på lojalitet til nettkanalen for tre ulike kundetyper i varehandelsbransjen. Lojaliteten til nettkanalen for multikanalkundene er på 67, som for deres lojalitet til fysisk kanal. De tradisjonelle kundene har en lavere lojalitet til nettkanalen enn til fysisk kanal, mens nettkundene har en høyere lojalitet til nettkanalen enn til fysisk kanal. Det er nettkundene som har den største lojaliteten til nettkanalen, og denne er på 72.

I modell 1 i tabell 8.12 ser vi på multikanalkundene i varehandelsbedriftene. Indikatorene som tar for seg informasjonsinnhenting på varehandelsbedriftens nettsider før handling i en av bedriftens fysiske kanaler, og handling på konkurrentenes nettsider, er signifikante. Effektene er 0,13 og -0,10. Dette betyr at når multikanalkundene øker bruk av Internett som informasjonskilde med 1 poeng før de handler i varehandelsbedriftens butikker så øker lojaliteten til nettkanalen med 0,13. Dette bekrefter hypotese H14c for multikanalkundene i varehandelen. Det er derimot en negativ relasjon mellom indikatoren 'handling på konkurrentenes nettsider' og lojalitet til nettkanalen. Effekten er -0,10. En økning i antall multikanalkunder som velger å handle på konkurrentenes nettsider etter informasjonssøk på varehandelsbedriftens nettsider vil således redusere lojaliteten til nettkanalen. På bakgrunn av dette bekreftes hypotese H14e.

I modell 2 ser vi på tradisjonelle varehandelskunder. Det er i denne regresjonsmodellen én av de relevante indikatorene som er signifikant; handling i bedriftens fysiske kanaler (0,26). Dette betyr at en økning i informasjonsinnhenting på bedriftens nettside før handling i bedriftens fysiske kanaler vil øke de tradisjonelle kundenes lojalitet til nettkanalen, og hypotese H14c kan ikke forkastes.

Når det gjelder handling på konkurrentenes nettsider etter informasjonsinnhenting på varehandelsbedriftens nettsider finner vi en signifikant effekt for nettkundene (-0,40). Handling på konkurrentenes nettsider vil redusere lojaliteten, og dermed bekreftes hypotesen H14e. Hypotese H14b forkastes. I modell 4 ser vi på alle varehandelskundene samlet. I denne modellen er det to relevante indikatorer som er signifikante. Med bakgrunn i resultatene fra modell 4, bekreftes hypotesene H14c og H14e for alle varehandelskundene sett under ett.

Tabell 8.12 Virkning av kanalsamspill på lojalitet til nettkanalen. Hypotese 14a-14f. Varehandelskunder.

		Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
	Modell nummer	1	2	3	4
	Lojalitet til nettkanalen	67	48	72	62
	Bruk av Internett som informasjonskanal, før handling på følgende måte:				
KANALSAMSPILL BEDRIFT	... i butikk/ telefon (14a)				
	Effekt	0,00	0,05	0,03	0,01
	Score	58	56	53	56
 på Internett (14b)				
KANALSAMSPILL KONKURRENT	Effekt	-0,03	0,08**	-0,13**	0,01
	Score	80	70	77	76
	... i en av bedriftens fysiske kanaler (14c)				
	Effekt	0,13***	0,26***	0,00	0,12***
	Score	51	39	35	45
	... på bedriftens nettside (14d)				
	Effekt	0,21***	0,13***	0,39***	0,36***
	Score	73	42	77	64
	... på konkurrentenes nettsider (14e)				
	Effekt	-0,10**	0,04	-0,40***	-0,11***
	Score	40	28	39	36
	... i konkurrentenes butikker (14f)				
	Effekt	-0,04	-0,04	0,09	-0,02
	Score	35	30	29	32
	R²	8,1 %	19,1 %	24,9 %	16,4 %
	N	1332	793	366	2500

Regresjonsanalysene tar hensyn til kontrollvariable.

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01.

Hovedfunn for virkning av kanalsamspill på lojalitet til nettkanalen for varehandelskundene:

Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før *handling i en av bedriftens fysiske kanaler*, vil øke multikanalkundenes og de tradisjonelle kundenes lojalitet til nettkanalen.

Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før *handling på konkurrentenes nettside*, vil redusere multikanalkundenes og nettkundenes lojalitet til nettkanalen.

Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før *handling i en av konkurrentenes fysiske kanaler*, har ingen effekt på varehandelskundenes lojalitet til nettkanalen.

8.5.3 Virkning av kanalsamspill på lojaliteten til kunder i reiselivsbransjen

I tabell 8.13 ser vi på virkningen av kanalsamspill på lojaliteten til fysisk kanal for kunder i reiselivsbransjen. I reiselivsbransjen er telefon den fysiske kanalen, og ikke butikk, som i varehandelsbransjen. I reiselivsbransjen er de tradisjonelle kundene de som har den høyeste lojalitet til fysisk kanal; den er på 56. Multikanalkunder har en lojalitet til fysisk kanal på 46, mens nettkundene har en lojalitet til fysisk kanal på 20.

Spørsmålet vi nå skal se på er i hvilken grad lojaliteten til fysisk kanal endres for disse tre kundegruppene som følge av kanalsamspill. Lojalitet til fysisk kanal er belyst i hypotese nummer 13. Vi har tidligere belyst denne hypotesen for varehandelskunder, og skal nå belyse denne og de andre to hypotesene som dreier seg om lojalitet, hypotese 14 og 15, med data fra reiselivskunder.

Samspillet som vi her ser på er hvordan kundene bruker Internett som informasjonskanal før de kjøper en vare eller tjeneste i fysisk kanal eller i nettkanalen. Når vi ser på hvordan kundene bruker Internett som informasjonskanal før de handler i fysisk kanal (indikator c) har multikanalkundene i reiselivsbransjen en score på 54, de tradisjonelle kundene en score på 42, og nettkundene har en score på 36. Kundene bruker altså Internett i stor grad før de tar kontakt med reiselivsbedriftene per telefon. Som vi ser av tabell 8.13 øker lojaliteten til fysisk kanal for alle tre kundegruppene som følge av at de bruker Internett som informasjonskilde før de handler i fysisk kanal.

Når det gjelder faktoren kalt 'kanalsamspill konkurrent' skal vi se på hvordan kundenes informasjonsinnhenting på Internett før handling på konkurrentenes nettsider (indikator e) reduserer lojaliteten til fysisk kanal. Scorene for å informasjonsinnhenting på Internett før handling på konkurrentenes nettsider viser at det er nettkundene som gjør dette i størst grad: de har en score på 64, mens multikanalkundene har en score på 55, og de tradisjonelle kundene en score på 28. For alle de tre kundegruppene finner vi at innsamling av informasjon på Internett før handling på en av konkurrentenes nettsider vil redusere lojaliteten til fysisk kanal. Dette gjelder også for de tradisjonelle kundene; ja faktisk finner vi den største effekten på reduksjon i lojaliteten til fysisk kanal hos de tradisjonelle kundene.

Modell 1 i tabell 8.13 består av seks indikatorer som samlet forklarer kanalsamspill. Som tidligere analyser av kanalsamspill i dette kapitlet er det fire av indikatorene vi er spesielt opptatt av, og i denne analysen vil vi bare

omtale disse fire faktorene (a, c, e, og f). I modell 1 er to av de relevante indikatorene signifikante. Vi ser at det er en positiv relasjon mellom informasjonsinnhenting på bedriftens nettside før handling gjennom reiselivsbedriftens fysiske kanaler (det vil si via telefon; indikator c), på lojaliteten til den fysiske kanalen. Effekten på lojalitet til fysisk kanal er 0,39. Tolkningen av disse tallene er at om multikanalkundene samler mer informasjon på nettet før de handler via telefon så vil lojaliteten til fysisk kanal øke med 0,39. På bakgrunn av dette bekreftes hypotese H13c.

Indikatoren som tar for seg handling på konkurrentenes nettside (indikator e) er signifikant, men negativ. Dette betyr at dersom multikanalkundene handler på konkurrentenes nettsider etter å ha søkt mer etter informasjon på reiselivsbedriftens nettsider, så reduseres lojaliteten til fysisk kanal med 0,18. Vi finner på bakgrunn av dette støtte for hypotesen H13e.

Modell 2 i tabell 8.13 tar for seg tradisjonelle kunder, og det er de samme to indikatorene som i modell 1 som er statistisk signifikante. Betaverdien til indikatoren 'handling i en av reiselivsbedriftens fysiske kanaler', etter informasjonssøk på bedriftens nettside er 0,37 og er tilnærmet lik effekten denne indikatoren har i modell 1. Når det gjelder 'handling på konkurrentenes nettsider' er effekten i modell 2 om lag dobbelt så sterk som effektene for multikanalkundene. Betaverdien er -0,47. Dette betyr at dersom de tradisjonelle kunder øker bruken av Internett som informasjonskanal før de handler på konkurrentenes nettsider med 1 poeng, så vil deres lojalitet til fysisk kanal synke. For de tradisjonelle kundene bekreftes også hypotesene H13c og H13e.

I modell 3 ser vi nærmere på nettkundene i reiselivssektoren og betydningen av kanalsamspill for deres lojalitet til fysisk kanal. Nettkundenes lojalitet til fysisk kanal er rimeligvis den laveste av de tre kundegruppene; den er på 20 mens den for multikanalkunder er på 46 og for tradisjonelle kunder på 56. To indikatorer i denne modellen er signifikante. Informasjonsinnhenting på bedriftens nettside før handling i fysisk kanal (indikator c) er positivt signifikant, og denne indikatoren har en effekt på 0,21 på lojaliteten til fysisk kanal. Økt informasjonssøk på nettsiden til reiselivsbedriftene før handling på konkurrentenes nettsider (indikator e) har derimot en negativ virkning på lojaliteten til fysisk kanal. På bakgrunn av dette bekreftes hypotesene H13c og H13e.

Tabell 8.13 Virkning av kanalsamspill på lojalitet til fysisk kanal.
Hypotese 13a-13f. Reiselivskunder.

		Multikanal- kunder	Trad. kunder	Nett- kunder	Alle kunder
	Modell nummer	1	2	3	4
	Lojalitet til fysisk kanal	46	56	20	30
	Bruk av Internett som informasjonskanal, før handling på følgende måte:				
KANALSAMSPILL BEDRIFT	... i butikk/ telefon (13a)				
	Effekt	0,03	0,01	0,02	0,02
	Score	53	39	54	52
 på Internett (13b)				
KANALSAMSPILL KONKURRENT	Effekt	-0,15***	-0,28***	-0,01	-0,12***
	Score	74	47	81	76
	... i en av bedriftens fysiske kanaler (13c)				
	Effekt	0,39***	0,37***	0,21***	0,36***
KANALSAMSPILL BEDRIFT	Score	54	42	36	41
	... på bedriftens nettside (13d)				
	Effekt	0,04	0,29	-0,03	-0,09***
	Score	72	32	81	75
KANALSAMSPILL KONKURRENT	... på konkurrentenes nettsider (13e)				
	Effekt	-0,18***	-0,47**	-0,15***	-0,16***
	Score	55	28	64	59
	... i konkurrentenes butikker (13f)				
KANALSAMSPILL KONKURRENT	Effekt	-0,02	0,30	0,06	0,03
	Score	40	29	39	38
	R²	16,7 %	24,5 %	6,8 %	18,0 %
	N	451	122	1008	1600

Regresjonsanalysene tar hensyn til kontrollvariable.

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01.

Hovedfunn for virkning av kanalsamspill på lojalitet til fysisk kanal for reiselivskunder:

Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før *handling i en av bedriftens fysiske kanaler*, vil øke lojaliteten til fysisk kanal både for multikanalkunder, tradisjonelle kunder, og nettkunder.

Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før *handling på konkurrentenes nettside*, vil redusere lojaliteten til fysisk kanal for både multikanalkunder, tradisjonelle kunder, og nettkunder.

Vi skal i tabell 8.14 se på virkningen av kanalsamspill på lojalitet til *nettkanalen* for multikanalkunder, tradisjonelle kunder og nettkunder i reiselivssektoren. I modell 4 ser vi på alle reiselivskundene samlet. Vi skal spesielt se på bruk av Internett som informasjonskanal før kundene handler på konkurrentenes nettsider, og hvilken betydning dette har for lojalitet til nettkanalen.

Når det gjelder bruk av Internett hos de aktuelle bedriftene som informasjonskilde før kundene handler på konkurrentenes nettsider (indikator e), så er det høyest aktivitet hos nettkundene: De har en score for dette på 64, mens multikanalkundene har en score på 55 og de tradisjonelle kundene en score på 28. Dette betyr altså at nettkundene og multikanalkundene i høy grad søker informasjon på én nettside før de handler på en annen nettside. Spørsmålet er nå hvordan dette påvirker deres lojalitet til bedriftens nettkanal. Som vi skal se går lojaliteten til nettkanalen ned for alle kundegruppene som resultat av økt søk på bedriftens nettside før handling hos konkurrenten. Det er størst effekt av dette for de tradisjonelle kundene – som det er færrest av i reiselivsbransjen – mens effektene for multikanalkunder og nettkunder er om lag den samme. Effekten for de tradisjonelle kundene er -0,41, mens den er -0,21 for multikanalkundene og -0,20 for nettkundene.

I den første modellen i tabell 8.14 ser vi at to av de relevante indikatorene er signifikante for multikanalkunder, og at de har følgende effekter: handling i en av bedriftens fysiske kanaler (0,11) og handling på konkurrentenes nettsider (-0,21). Om multikanalkundene øker bruken av Internett som informasjonskanal før handling i bedriftens fysiske kanaler så vil lojaliteten til nettkanalen øke. Dette bekrefter hypotesen H14c for multikanalkunder. Om multikanalkundene derimot øker bruken av Internett som informasjonskanal for handling på konkurrentenes nettsider så vil lojaliteten mot nettkanalen synke. Lojaliteten til nettkanalen synker med 0,21 om multikanalkundene øker sin bruk av Internett som informasjonskanal før de handler på en av konkurrentenes nettsider, og på bakgrunn av dette bekreftes hypotese H14e for multikanalkundene.

Scorene og effektene for de to indikatorene som er signifikante i modell 1 er som følgende; handling i bedriftens fysiske kanaler (score: 54, effekt; 0,11) og handling på konkurrentenes nettsider (score; 55, effekt; - 0,21). Vi tolker materialet dit hen at om multikanalkundene øker informasjonsinnhentingene på reiselivsbedriftenes nettsider før de handler på konkurrentenes nettsider, med 10 poeng, fra 55 poeng til 65 poeng, så vil lojaliteten deres mot nettkanalen reduseres med 2,1 poeng ($10 \times -0,21$), fra 65 poeng til 62,9 poeng.

Tabell 8.14 Virkning av kanalsamspill på lojalitet til nettkanalen.
Hypotese 14. Reiselivskunder.

		Multikanal- kunder	Trad. kunder	Nett- kunder	Alle kunder
	Modell nummer	1	2	3	4
	Lojalitet til nettkanalen	65	46	67	64
	Bruk av Internett som informasjonskanal, før handling på følgende måte:				
KANALSAMSPILL BEDRIFT	... i butikk/ telefon (14a)				
	Effekt	-0,00	0,08	0,08**	0,05**
	Score	53	39	54	52
	... på Internett (14b)				
	Effekt	-0,04	0,20*	0,04	0,05*
	Score	74	47	81	76
	... i en av bedriftens fysiske kanaler (14c)				
	Effekt	0,11*	-0,17	0,03	0,00
KANALSAMSPILL KONKURRENT	Score	54	42	36	41
	... på bedriftens nettside (14d)				
	Effekt	0,40***	0,32*	0,37***	0,44***
	Score	72	32	81	75
	... på konkurrentenes nettsider (14e)				
	Effekt	-0,21***	-0,41*	-0,20***	-0,20***
	Score	55	28	64	59
	... i konkurrentenes butikker (14f)				
	Effekt	0,05	0,49***	0,02	0,06*
	Score	40	29	39	38
	R²	17,8 %	27,5 %	14,9 %	18,2 %
	N	451	122	1008	1600

Regresjonsanalysene tar hensyn til kontrollvariable.

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$.

Når det gjelder tradisjonelle kunder ser vi i modell 2 at to av de fire relevante indikatorene for kanalsamspill signifikante. Begge gjelder 'kanalsamspill konkurrent'. Vi ser at dersom tradisjonelle kunder i reiselivsbransjen øker bruken av Internett som informasjonskanal for handling i konkurrentenes fysiske kanaler så vil deres lojalitet til nettkanalen øke. Vi tolker materialet dit hen at om de tradisjonelle reiselivskundene øker graden å hente informasjon på reiselivsbedriftens nettside før de handler på konkurrentenes nettsider med 10 poeng, på en skala fra 0-100, fra 28 poeng til 38 poeng, så vil lojaliteten deres mot nettkanalen reduseres med 4,1 poeng ($10 \times -0,41$), fra 46 poeng til 41,9 poeng. Med hensyn til disse tolkningene bekreftes hypotesen H14e. Vi finner imidlertid ikke støtte for hypotesen H14f.

I modell 3 ser vi på nettkundene. To av de fire relevante indikatorene er signifikante, mens også en av de andre indikatorene er signifikante. Vi ser at

scorene og betaverdiene til de to signifikante indikatorene er: handling via telefon (score; 54, effekt; 0,08) og handling på konkurrentenes nettsider (score; 64, effekt; -0,20). Hypotesene H14a og H14e bekreftes.

Hovedfunn om virkning av kanalsamspill på lojalitet til nettkanalen for reiselivskunder:

Økt grad av informasjonssøk på Internett, før *handling i butikk*, vil øke nettkundens lojalitet til nettkanalen. Effekten er dog liten.

Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før *handling i en av bedriftens fysiske kanaler*, vil øke multikanalkundenes lojalitet til nettkanalen.

Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før *handling på konkurrentenes nettside*, vil redusere alle typene reiselivskunders lojalitet til nettkanalen.

Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før *handling i konkurrentenes butikker* vil øke de tradisjonelle kundenes lojalitet til nettkanalen.

Oppsummering:

Når det gjelder kanalsamspill er det i alt seks indikatorer som vi har analysert effekten av. Det er fire av de seks indikatorene som vi finner spesielt sentrale. Det er bruk av Internett som informasjonskanal før: handling for handling i butikk/telefon (indikator a); før handling i en av bedriftens fysiske kanaler (indikator c); og før handling på konkurrentenes nettsider (indikator e), eller handling i konkurrentenes butikker (indikator f).

For alle disse fire indikatorene er det multikanalkundene som har høyest hyppighet. Tallene for kanalsamspill bedrift, for multikanalkundene, er høyere enn for kanalsamspill konkurrent. Det betyr at handlingen som disse kundene gjør hos konkurrentene er mindre hyppig enn de gjør hos de sju bedriftene som er fokuset for datainnsamlingen i studien.

Vi har sett på hvilken betydning disse fire faktorene har for fem forhold: tilfredshet med bedriften (hypotese 11); tilfredshet med nettkanalen (hypotese 12); lojaliteten til fysisk kanal (hypotese 13); lojalitet til nettkanalen (hypotese 14); og lojaliteten til bedriften (hypotese 15). Vi har studert disse for multikanalkunder, tradisjonelle kunder, og nettkunder. Alle resultatene er oppsummering i tabell 8.16 og 8.17.

Når det gjelder hypotese nummer 11 om relasjonen mellom kanalsamspill og tilfredshet med bedriften fant vi at økt bruk av informasjonssøk på bedriftens nettside før handling i en av bedriftens fysiske kanaler øker multikanalkundenes og de tradisjonelle kundenes tilfredshet med bedriften. Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling på bedriftens nettside øker multikanalkundenes og nettkundenes tilfredshet med bedriften. Økt informasjonssøk på bedriftens nettside før handling i konkurrentenes nettside reduserer derimot multikanalkundenes og de tradisjonelle kundes tilfredshet med bedriften generelt.

Når det gjelder hypotese nummer 12 om relasjonen mellom kanalsamspill og tilfredshet med nettkanalen fant vi nesten helt identiske resultater som for hypotese nummer 11. Økt informasjonsinnhenting på bedriftens nettsider før handling i en av bedriftens fysiske kanaler øker multikanalkundenes og de tradisjonelle kundenes tilfredshet med nettkanalen. Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling i konkurrentenes butikker reduserer de tradisjonelle kundenes tilfredshet med nettkanalen.

Hypotese nummer 13 dreier seg om relasjonen mellom kanalsamspill og lojaliteten til fysisk kanal. Vi fant vi at økt grad av informasjonssøk på Internett før handling i butikk øker de tradisjonelle kundenes lojalitet til fysisk kanal. Økt informasjonsinnhenting på bedriftens nettsider før handling i en av bedriftens fysiske kanaler, øker multikanalkundens, de tradisjonelle kundenes og nettkundens lojalitet til fysisk kanal. Når det gjelder kanalsamspill med hensyn til å skifte aktør når man skifter kanal, ser vi dette: Økt informasjonsinnhenting på Internett før handling i konkurrentenes butikker vil redusere de tradisjonelle kundenes lojalitet til fysisk kanal. Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling på konkurrentenes nettsider reduserer multikanalkundenes og nettkundenes lojalitet til fysisk kanal.

Når det gjelder hypotese nummer 14 om relasjonen mellom kanalsamspill og lojaliteten til nettkanalen fant vi at økt informasjonsinnhenting på Internett før handling i butikk ikke har en signifikant effekt på varehandelskundenes lojalitet til nettkanalen. Heller ikke økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling i konkurrentenes butikker har en signifikant virkning på varehandelskundens lojalitet til nettkanalen. Økt informasjonssøk fra Internett før handling i en av bedriftens fysiske kanaler, har en positiv effekt på multikanalkundenes og de tradisjonelle kundens lojalitet til nettkanalen.

Om varehandelskundene bytter aktør i sin kjøpsprosess ser vi et annet bilde. En slik atferd vil derimot redusere varehandelskundenes lojalitet til

nettkanalen. En økning i multikanalkundene og nettkundene søking etter informasjon på varehandelsbedriftenes nettsider før de handler på konkurrentens nettsider vil redusere deres lojalitet til varehandelsbedriftenes nettkanal.

Når det gjelder hypotese nummer 15 om relasjonen mellom kanalsamspill og lojaliteten til bedriften fant vi at økt grad av informasjonssøk på Internett før handling i bedriftens fysiske kanaler øker multikanalkundenes og de tradisjonelle kundenes lojalitet til bedriften. Når det gjelder en økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling på bedriftens nettside så øker dette lojaliteten til bedriften for alle kundetyper fra varehandelsbransjen. Informasjonsinnhenting på varehandelsbedriftenes nettside før handling på konkurrentens nettsider reduserer multikanalkundenes og nettkundenes lojalitet til bedriften.

I oppsummeringstabellen på neste side ser vi på sentrale fakta, utfordringer og aktuelle tiltak med hensyn til kanalsamspill. Dette er innspill til utfordringer og tiltak fra deltagerbedriftene. Det er viktig å være klar over at ved gjengivelse av hvor mye avhengig variabel øker på bakgrunn av indikatorene for kanalsamspill, tar hensyn til at det er en økning i indikatoren på 10 poeng. Betaverdien til indikatorene multipliseres derfor med 10 (jfr. regresjonstabellene i kapitlet).

Vi plasserer disse effektene som steg 3 av 5 i forhold til modellen som er presentert i kapittel 2. Vi går gjennom hovedfunnene fra kapittel 8, og tar med fra hvilken tabell vi har hentet de ulike empiriske funnene. For hvert av de mest sentrale empiriske funnene presenterer vi hvilke utfordringer disse representerer og hvilke tiltak som bør settes i verk. Det er viktig å merke seg at disse forslagene til tiltak som presenteres her er basert på innspillene fra de lederne som er med i dette forskningsprosjektet.

Tabell 8.15 Relevans for steg 3 av 5: Betydningen av indikatorene for kanalsamspill for utnyttelse av kanalenes fortrinn Mål for steg 3: Effektivitet i alle kanaler				
Tabell	Tabell 8.8	Tabell 8.11	Tabell 8.7	Tabell 8.8, 8.11 og 8.12
Indikator	I butikk	I butikk	På Internett	På Internett
Sentrale fakta	En økning i informasjonssøk på Internett generelt for handling i butikk, fra 58 til 68 poeng, reduserer multikanalkundenes tilfredshet med nettkanalen fra 67 til 66,4 poeng.	En økning i informasjonssøk på Internett generelt, for handling i butikk, fra 56 til 66 poeng, vil øke de tradisjonelle kundenes lojalitet til fysisk kanal fra 65 til 66,1 poeng.	En økning i tradisjonelle kunder som søker etter informasjon på Internett generelt, for de handler på Internett generelt, vil redusere deres tilfredshet med bedriftens nettkanal fra 69 til 68 poeng, lojalitet til fysisk kanal fra 44 til 42,6 poeng og lojalitet til bedriftens nettkanal fra 72 til 70,7 poeng.	Nettkunder som øker graden av søk etter informasjon på Internett generelt, for de handler på Internett generelt, vil redusere deres tilfredshet med bedriftens nettkanal fra 69 til 68 poeng, lojalitet til fysisk kanal fra 44 til 42,6 poeng og lojalitet til bedriftens nettkanal fra 72 til 70,7 poeng.
Utfordring	a) Informasjonen må være god og skape et riktig bilde av det kundene møter i butikk. Informasjon via nettløsningen må motivere til besøk i butikk.	a) 20-25% av alle kunder som besøker butikk har vært på nettsiden først. Dette stiller høye krav til innhold på nettsiden. Det er naturlig for kundene å tro at sortimentet som presenteres på nettsiden, er det samme sortimentet som i butikk.	a) Informasjonen må være god nok og samsvare med informasjonen som kundene får i butikk.	a) Produkt- og kampanjeinformasjon er ikke lik i alle kanaler. Produkt-kommunikasjonen må være kvalitativt god nok.
Tiltak	a) Riktig produktinfo. i alle kanaler. Kampanjer som er allment gyldige i alle kanaler må implementeres samtidig. Kontinuerlig jobbe med grensesnittene for integrasjon til leverandørenes varedatabase. Alltid oppdatert varedatabase.	a) Samme sortiment på nettsiden som i butikkene. Eventuelt kommunisere bedre mht. de avvikene som måtte forekomme.	a) Øke kvaliteten på informasjon på internett, slik at kundene opplever å få samme informasjonskvalitet på nettet som i butikk.	a) Riktig produktinformasjon i alle kanaler. Kampanjer som er allment gyldige i alle kanaler må implementeres samtidig. Kontinuerlig jobbe med grensesnittene for integrasjon til leverandørenes varedatabase. Alltid oppdatert varedatabase.
				a) Informere om muligheten til informasjonssøk på Internett, i butikk.

Tabell 8.15 forts. Relevans for steg 3 av 5: Betydningen av indikatorene for kanalsamspill for utnyttelse av kanalenes fortrinn Mål for steg 3: Effektivitet i alle kanaler					
Tabell	Tabell 8.7, 8.8 og 8.12	Tabell 8.11	Tabell 8.7, 8.8, 8.11 og 8.12	Tabell 8.1	Tabell 8.7
Indikator	I bedriftens fysiske kanaler	I bedriftens fysiske kanaler	I bedriftens fysiske kanaler	I bedriftens fysiske kanaler	Konkurrentenes nettsider
Sentrale fakta	En økning i informasjonssøk på bedriftens nettside før handling i en av bedriftens fysiske kanaler, øker multikanalenes og de tradisjonelle kundenes tilfredshet med bedriften, tilfredshet med nettkanalen og lojalitet til nettkanalen	En økning i informasjonssøk på bedriftens nettside før handling i en av bedriftens fysiske kanaler, fra 51 til 61 poeng, øker multikanalenes lojalitet til fysisk kanal fra 67 til 69,9 poeng. For tradisjonelle kunder øker lojaliteten til fysisk kanal fra 65 til 67,4 poeng, og nettkundenes lojalitet til fysisk kanal øker fra 44 til 45,9 poeng.	Effektene av informasjonssøk på bedriftens nettsider før handling i fysisk kanal, på tilfredshet og lojalitet, er noe større for de tradisjonelle kundene enn for multikanalkundene.	Multikanalkunder (51) henter i større grad enn tradisjonelle kunder (39) og nettkunder (35) informasjon på bedriftens nettsider før de handler i en av deres fysiske kanaler.	En økning i nettkunder som søker etter informasjon på bedriftens nettside, før de handler på konkurrentenes nettsider, fra 39 til 49 poeng, vil redusere deres tilfredshet med bedriften fra 75 til 72,2 poeng.
Utfordring	a) Passe på at lagerbeholdning i butikk, og som vises på nett, er riktig. b) Skape en helhetlig og enkel løsning på telefon og på nett.	a) Gjøre nettstedet mer kjent. b) Måle kanalverdi ut i fra dens verdiskapning. Nettsiden er mye brukt til informasjonsinnhenting for handel i butikk, men det er utfordrende å dokumentere og overbevise en annen kanal om at det er riktig å dele markedsføringsbudsjettet ift. dette.	a) Holde samme kvalitet i de ulike kanaler med hensyn til informasjonssøk.	a) Holde samme kvalitet i de ulike kanaler med hensyn til informasjonssøk. b) Skape en helhetlig og enkel løsning på telefon og på nett (reiseliv).	a) Hovedkonkurrentene har bedre vareinformasjon på nett. Dette øker tilliten til konkurrentsiden og kunder velger å handle der i stedet. Reduksjonen i tilfredsheten er høy. b) Dersom bedriftens nettsider ikke holder mål ift. brukervennlighet, funksjonalitet, informasjonskvalitet, hastighet og stabilitet vil kundene med ett kunne hoppe til en alternativ aktør på nettet.
Tiltak	a) Oppfølging av overføring av data. b) Nytt booking- og internettssystem (reiseliv).	a) Lage minifoldere som informerer om nettstedet, og som deles ut til tradisjonelle kunder i butikk. b) Synliggjøre effekten av en kanal til en annen, og sette en verdi på dette. Videreutdanne alle involverte.	a) Utjevne forskjellene.	a) Utjevne forskjellene. b) Bookingprosessen og informasjonsprosessen må være brukervennlig og gjennomførbar (reiseliv).	a) Bedre vareinformasjon. b) Bedre nettsider.

Tabell 8.15 forts. Relevans for steg 3 av 5: Betydningen av indikatorene for kanalsamspill for utnyttelse av kanalenes fortrinn Mål for steg 3: Effektivitet i alle kanaler				
Tabell	Tabell 8.8	Tabell 8.11 og 8.12	Tabell 8.7	Tabell 8.8 og 8.11
Indikator	Konkurrentenes nettsider	Konkurrentenes nettsider	Konkurrentenes fysiske kanaler	Konkurrentenes fysiske kanaler
Sentrale fakta	En økning blant nettkunder som søker etter informasjon på varehandelsbedriftens nettsider for de handler på konkurrentenes nettsider, fra 39 til 49 poeng, vil redusere deres tilfredshet med nettkanalen fra 69 til 66,7 poeng.	En økning i informasjonssøk på bedriftens nettside for handling på konkurrentenes nettsider, fra 40 til 50 poeng, reduserer multikanalkundenes lojalitet til fysisk kanal fra 67 til 65,6 poeng og samtidig reduseres deres lojalitet til nettkanalen fra 67 til 66 poeng. Nettkundens lojalitet til fysisk kanal reduseres fra 44 til 41,7 poeng, og deres lojalitet til nettkanalen reduseres fra 72 til 68 poeng.	En økning blant multikanalkunder som søker etter informasjon på bedriftens nettside for de handler i konkurrentenes butikker, fra 35 til 45 poeng, vil redusere deres tilfredshet med bedriften fra 74 til 73,2 poeng. En økning i tradisjonelle kunder som søker etter informasjon på bedriftens nettsider, og som så handler i konkurrentens butikker, fra 30 til 40 poeng, vil føre til redusert tilfredshet med bedriften fra 72 til 69,4 poeng.	En økning i tradisjonelle kunder som søker etter informasjon på varehandelsbedriftens nettsider for så å handle i konkurrentenes butikker, fra 30 til 40 poeng, vil føre til redusert tilfredshet med nettkanalen fra 59 til 57,5 poeng og også redusert lojalitet til fysisk kanal fra 65 til 63 poeng.
Uti-fordring	a) Uti-fordringen er om kundene er på bedriftens nettsider først, for deretter å handle på konkurrentenes nettsider. Dette indikerer, indirekte, at kundene har funnet konkurrentens informasjon og tilbud som mer relevant.	a) Uti-fordringen er å tilby den beste løsningen på nett slik at man blir den foretrukne aktør.	a) Det er ikke godt nok samspill mellom informasjon på nett og i butikk.	a) Ha gode nok nettsider slik at de tradisjonelle kundene fortsetter å handle hos bedriften og i deres fysiske kanaler.
Tiltak	a) Sørge for konkurrent-overvåking både på informasjonsinnhold, kvaliteten av den og de tilbud som konkurrentene har.	a) Alle reiser må kunne bookes på nett. Nettsiden må få bedre struktur og navigasjon på (reiseliv).	a) Skape brukervennlige og informative nettsider som utløser kjøpsaktivitet i butikk.	a) Ha et godt kanalsamspill mellom nettside og fysiske kanaler.

Tabell 8.16 Oversikt over hvilke hypoteser som er bekreftet for kanalsamspill, for kunder i varehandels- og reiselivsbransjen. Tilfredshet.

Hypotese		Varehandelskunder				Reiselivskunder			
		MK	TK	NK	Alle	MK	TK	NK	Alle
	Kanalsamspill - Økt bruk av Internett som info. kanal for handling...								
H11a	... i butikk/ per telefon <i>øker</i> tilfredsheten med bedriften		✓		✓	✓			
H11b	... på Internett <i>reduserer</i> tilfredsheten med bedriften		✓		✓	✓			
H11c	... i bedriftens fysiske kanaler <i>øker</i> tilfredsheten med bedriften	✓			✓	✓			✓
H11d	... på bedriftens nettside <i>øker</i> tilfredsheten med bedriften	✓		✓	✓	✓		✓	✓
H11e	... på konkurrentenes nettsider <i>reduserer</i> tilfredsheten med bedriften			✓		✓	✓		✓
H11f	... i konkurrentenes fysiske kanaler <i>reduserer</i> tilfredsheten med bedriften	✓	✓		✓				
H12a	... i butikk/ per telefon <i>øker</i> tilfredsheten med nettkanalen								
H12b	... på Internett <i>øker</i> tilfredsheten med nettkanalen		✓		✓				
H12c	... i bedriftens fysiske kanaler <i>øker</i> tilfredsheten med nettkanalen	✓			✓	✓		✓	✓
H12d	... på bedriftens nettside <i>øker</i> tilfredsheten med nettkanalen	✓		✓	✓	✓		✓	✓
H12e	... på konkurrentenes nettsider <i>reduserer</i> tilfredsheten med nettkanalen		✓			✓			
H12f	... i konkurrentenes fysiske kanaler <i>reduserer</i> tilfredsheten med nettkanalen				✓				

Tabell 8.17 Oversikt over hvilke hypoteser som er bekreftet for kanalsamspill, for kunder i varehandels- og reiselivsbransjen. Lojalitet.

Hypotese	Kanalsamspill – Økt bruk av Internett som info. kanal for handling...	Varehandelskunder				Reiselivskunder			
		MK	TK	NK	Alle	MK	TK	NK	Alle
H13a	... i butikk/ per telefon <i>øker</i> lojaliteten til fysisk kanal		✓			✓			
H13b	... på Internett <i>reduserer</i> lojaliteten til fysisk kanal			✓		✓	✓		✓
H13c	... i bedriftens fysiske kanaler <i>øker</i> lojaliteten til fysisk kanal		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
H13d	... på bedriftens nettside <i>reduserer</i> lojaliteten til fysisk kanal								✓
H13e	... på konkurrentenes nettsider <i>reduserer</i> lojaliteten til fysisk kanal	✓		✓		✓	✓	✓	✓
H13f	... i konkurrentenes fysiske kanaler <i>reduserer</i> lojaliteten til fysisk kanal		✓						
H14a	... i butikk/ per telefon <i>øker</i> lojaliteten til nettkanalen		✓				✓	✓	✓
H14b	... på Internett <i>øker</i> lojaliteten til nettkanalen		✓						
H14c	... i bedriftens fysiske kanaler <i>øker</i> lojaliteten til nettkanalen	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
H14d	... på bedriftens nettside <i>øker</i> lojaliteten til nettkanalen	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
H14e	... på konkurrentenes nettsider <i>reduserer</i> lojaliteten til nettkanalen	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
H14f	... i konkurrentenes fysiske kanaler <i>reduserer</i> lojaliteten til nettkanalen								
H15a	... i butikk/ per telefon <i>øker</i> lojaliteten til bedriften		✓			✓		✓	✓
H15b	... på Internett <i>reduserer</i> lojaliteten til bedriften		✓	✓	✓	✓			✓
H15c	... i bedriftens fysiske kanaler <i>øker</i> lojaliteten til bedriften		✓		✓	✓			✓
H15d	... på bedriftens nettside <i>øker</i> lojaliteten til bedriften	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
H15e	... på konkurrentenes nettsider <i>reduserer</i> lojaliteten til bedriften	✓	✓		✓	✓	✓		✓
H15f	... i konkurrentenes fysiske kanaler <i>reduserer</i> lojaliteten til bedriften	✓	✓	✓	✓	✓			✓

9 Sammenhengen mellom tilfredshet og lojalitet

Vi skal i dette kapitlet se på sammenhengen mellom tilfredshet og lojalitet. Tilfredshet er en av de sentrale driverne for lojalitet. Som nevnt tidligere er det likevel ikke nødvendigvis slik at økt tilfredshet bidrar til økt lojalitet. Det finnes frem til nå, så vidt vi vet, ikke data som viser hvordan økt tilfredshet slår ut for lojalitet til de ulike kanalene, men vi presenterer slike data her. Vi måler *tilfredshet* ved å spørre hvor fornøyd kunder er med en bedrift. *Lojalitet* måles ved å kartlegge hvorvidt kunder vil anbefale bedriften til venner og familie, og hvorvidt de vil handle hos bedriften neste gang de skal kjøpe tilsvarende produkter eller tjenester. Vi vil først se på hvilken effekt tilfredshet med bedriften og tilfredshet med nettkanalen har på lojalitet til fysisk kanal. Vi ser deretter på hvilken effekt tilfredshet har på lojalitet til nettkanalen og til varehandelsbedriftene generelt.

9.1 Betydningen av økt tilfredshet for lojalitet til fysisk kanal

Multikanalkundene er mest lojale mot varehandelsbedriftenes fysiske kanaler. De har en score på 67, på en skala fra 0-100, mens de tradisjonelle kundene har en score på 65, og nettkundene en score på 44. Modell 2 i tabell 9.1, som omhandler tradisjonelle kunder, har den høyeste forklaringsgraden på hele 50,1%. Dette betyr at de tradisjonelle kundenes tilfredshet med bedriften og tilfredshet med nettkanalen forklarer 50,1% av variasjonen i disse kundenes lojalitet til fysisk kanal.

Multikanalkundene har en tilfredshet med bedriften på 74 og en tilfredshet med nettkanalen på 67. Dette betyr at multikanalkundene er mer tilfredse med bedriftene generelt enn med nettkanalen deres. Multikanalkundene og nettkundene er omtrent like tilfredse med bedriften og nettkanalen, mens de tradisjonelle kundene har en lavere tilfredshet til både bedriften og til nettkanalen på henholdsvis 72 og 59.

I modell 1 i tabell 9.1 ser vi at tilfredshet med bedriften har en effekt på lojalitet til fysisk kanal på 0,50. Effekten er positiv og sterkt signifikant. Dette betyr at om tilfredsheten med bedrifter, for multikanalkundene, øker med 10 poeng, fra 74 til 84 poeng, så øker lojaliteten til fysisk kanal med 5,0 poeng, fra 67 til 72 poeng. Virkningen av tilfredshet med nettkanalen på lojalitet til fysisk kanal er også positiv, men effekten er kun på 0,18.

Tabell 9.1 Virkning av tilfredshet til bedriften og nettkanalen for lojalitet til fysisk kanal. Varehandelskunder.

	Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
Modell nummer	1	2	3	4
Lojalitet til fysisk kanal	67	65	44	63
Tilfredshet med bedriften				
Effekt	0,50***	0,60***	0,20***	0,46***
Score	74	72	75	74
Tilfredshet med nettkanalen				
Effekt	0,18***	0,18***	0,24***	0,13***
Score	67	59	69	65
R²	38,1 %	50,1 %	17,7 %	29,3 %
N	1332	793	366	2500

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01. Kontrollvariable er inkludert.

I modell 2 tar vi for oss tradisjonelle varehandelskunder. Dette er kunder som hovedsakelig handler i fysisk kanal eller som bare handler i fysisk kanal. Tilfredsheten med bedriften har en effekt på lojalitet til fysisk kanal på 0,60. Effekten er positiv og sterkt signifikant. En økning i de tradisjonelle kundenes tilfredshet med bedriften på 1 poeng, fra 72 til 73, vil kunne øke lojaliteten til fysisk kanal med 0,6 poeng fra 65 til 65,6 poeng. En økning i tilfredsheten med 10 poeng vil øke lojaliteten til fysisk kanal med 6,0 poeng til hele 71 poeng. Effekten av tilfredsheten med nettkanalen er den samme som for multikanalkundene, 0,18.

I den tredje modellen ser vi på effekten for lojalitet til fysisk kanal for rene Internett-kunder. Betaverdien, det vil si hvilken effekt tilfredshet med bedriften har på lojalitet til fysisk kanal, er naturligvis noe lavere for nettkundene enn for multikanalkundene og de tradisjonelle kundene. Effektene av tilfredshet med bedriften og tilfredshet med nettkanalen er på lojaliteten til fysisk kanal er hhv. 0,20 og 0,24. De er begge positive og sterkt signifikante. En økning i tilfredsheten på 10 poeng, vil henholdsvis kunne øke nettkundenes lojalitet til fysisk kanal med 2,0 og 2,4 poeng, fra 44 poeng til 46 og 46,4 poeng.

Om vi ser på alle varehandelskundene under ett, jfr. modell 4, så ser vi at tilfredshet med bedriften har en positiv effekt på lojalitet til fysisk kanal på 0,46. Effekten for tilfredshet med nettkanalen er på 0,13. Vi ser av disse effektene at om varehandelsbedriftene ønsker å øke lojaliteten til fysisk kanal, bør de fokusere på å øke kundenes tilfredshet med bedriften generelt.

Vi skal i kapittel 9.2 ta for oss tabell 9.2 hvor vi ser på hvilken virkningene som tilfredshet med bedriften og tilfredshet med nettkanalen har på lojalitet til varehandelsbedriftenes *nettkanal*.

9.2 Betydningen av økt tilfredshet på lojalitet til nettkanalen

I modell 1 i tabell 9.2 ser vi at multikanalkundene har en score på 67 for lojalitet til nettkanalen. Tilfredshet med bedriften en positiv effekt på lojaliteten til nettkanalen. Effekten er på 0,35 og er sterkt signifikant. Dette betyr at dersom varehandelsbedriftene klarer å øke multikanalkundenes tilfredshet med bedriften med 10 poeng, fra 74 til 84, så vil deres lojalitet til nettkanalen kunne øke med 3,5 poeng, fra 67 til 70,5 poeng. En økning i tilfredsheten med nettkanalen for multikanalkundene på 10 poeng, fra 67 til 77, vil kunne øke lojaliteten til nettkanalen med hele 4,8 poeng. Dette ser vi da betaverdien er 0,48.

Modell 2 tar for seg tradisjonelle varehandelskunder. Deres lojalitet til nettkanalen er på 48, som er den laveste lojaliteten blant de tre kundegruppene vi ser på. Tilfredshet med bedriften og tilfredsheten med nettkanalen har positive virkninger på lojaliteten til nettkanalen for disse kundene. Effektene er på hhv 0,19 og 0,60. En økning i de tradisjonelle kundens tilfredshet med nettkanalen på 10 poeng vil øke lojaliteten til nettkanalen med 6,0 poeng, fra 48 til 54 poeng. Det er altså svært viktig for å øke de tradisjonelle kundenes lojalitet til nettkanalen at de øker disse kundenes tilfredshet med denne kanalen.

I modell 3 ser vi på rene nettkunder, som har en lojalitet til nettkanalen på 72 på en skala fra 0 til 100. Nettkundene har en tilfredshet til bedriftene og deres nettkanaler på 75 og 69. En økning i tilfredsheten med bedriften fra 75 til 76 poeng, vil øke lojaliteten til nettkanalen med 0,45 poeng fra 72 til 72,45 poeng. Effekten av tilfredshet med nettkanalen på lojalitet til nettkanalen er på 0,42. Begge betaverdiene er positive og sterkt signifikante. Modell 3 har en forklaringsgrad på hele 67,8%.

Tabell 9.2 Virkningen av tilfredshet med bedriften og tilfredshet med nettkanalen for lojalitet til nettkanalen. Varehandelskunder.

	Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
Modell nummer	1	2	3	4
Lojalitet til Nettkanalen	67	48	72	62
Tilfredshet med bedriften				
Effekt	0,35***	0,19***	0,45***	0,28***
Score	74	72	75	74
Tilfredshet med nettkanalen				
Effekt	0,48***	0,60***	0,42***	0,55***
Score	67	59	69	65
R²	54,7 %	51,5 %	67,8 %	56,2 %
N	1332	793	366	2500

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01. Kontrollvariable er inkludert.

I den siste modellen ser vi på de tre typene varehandelskunder under ett. Effektene av tilfredshet med bedriften og tilfredshet med nettkanalen på lojalitet til nettkanalen er 0,28 og 0,55. På bakgrunn av disse funnene ser vi at om varehandelsbedriftene ønsker å øke lojaliteten til nettkanalen, så er potensialet for dette størst dersom de arbeider med å øke tilfredsheten til nettkanalen. Effekten er på 0,55, og er nesten dobbelt så høy som effekten for tilfredshet med bedriften (0,28). Om bedriftene klarer å øke tilfredsheten med nettkanalen fra 65 poeng til 75 poeng, så vil lojaliteten til nettkanalen kunne øke fra 62 poeng til 67,5 poeng.

9.3 Betydningen av økt tilfredshet for lojalitet til bedriften

Vi skal nå se på virkningen av tilfredshet på lojaliteten til bedriftene generelt, det vil si at vi ikke ser på én bestemt av salgskanalene, men på bedriften når en tar alle salgskanalene i betraktning. I tabell 9.3 ser vi at det er multikanalkundene og nettkundene som er mest lojale mot bedriften. Scorene for dette er henholdsvis 73 og 74. De tradisjonelle kundene er noe mindre lojale; de har en score for lojalitet til bedriften på 68. De tradisjonelle kundene er mer lojale til bedriften som helhet enn de er til fysisk kanal (score på 65) og til nettkanalen (score på 48).

Vi finner statistisk signifikante sammenhenger for tilfredshet på lojalitet til bedriften for både multikanalkunder, tradisjonelle kunder, og nettkunder. Dette gjelder for begge indikatorene for tilfredshet, som er tilfredshet med bedriften, og tilfredshet med nettkanalen. For alle disse tre kundetypene har

tilfredshet med bedriften større utslag på lojaliteten til bedriften enn det tilfredshet med nettkanalen har – det gjelder også for nettkundene.

Tabell 9.3 Virkningen av tilfredshet med bedriften og tilfredshet med nettkanalen for lojalitet til bedriften. Varehandelskunder.

	Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
Modell nummer	1	2	3	4
Lojalitet til bedriften	73	68	74	71
Tilfredshet med bedriften				
Effekt	0,65***	0,72***	0,66***	0,68***
Score	74	72	75	74
Tilfredshet med nettkanalen				
Effekt	0,18***	0,12***	0,22***	0,16***
Score	67	59	69	65
R²	59,7 %	66,3 %	70,7 %	62,7 %
N	1332	793	366	2500

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01. Kontrollvariable er inkludert.

I modell 1 ser vi at for multikanalkunder har tilfredshet med bedriften og tilfredshet med nettkanalen en effekt på lojaliteten til bedriften på 0,65 og 0,18. Dette betyr at dersom tilfredsheten med bedriften økes med 1 poeng, fra 74 til 75, så vil lojaliteten til bedriften kunne øke med 0,65 poeng, fra 73 til 73,65. Siden tilfredsheten med bedriften har sterkest effekt, så anbefales varehandelsbedriftene å fokusere på å øke denne i forhold til tilfredsheten med nettkanalen.

De tradisjonelle kundene har en lojalitet til bedriften på 68, som er den laveste for de tre kundetyper. Tilfredsheten med bedriften har den sterkeste effekten lojaliteten til bedriften, og den er 0,72. Dette betyr at om tilfredsheten til de tradisjonelle kundene øker fra 72 til 82, så vil lojaliteten til bedriften øke med 7,2 (10x0,72) fra 68 til 75,2. Om varehandelsbedriftene arbeider med områder som de vet vil øke tilfredsheten med bedriften, så er effekten av dette på lojaliteten til bedriften stor. Virkningen som tilfredshet med nettkanalen har på lojalitet til bedriften, er derimot ikke så sterk. Effekten er på 0,18. Varehandelskundene får derfor ikke like mye igjen for strevet med å øke tilfredsheten til nettkanalen som ved å øke tilfredsheten med bedriften.

I modell 3 ser vi på rene Internettkunder. En økning i tilfredshet med bedriften på 1 poeng, vil øke lojaliteten til bedriften tilsvarende med 0,66.

Øker tilfredsheten med nettkanalen med 1 poeng, øker lojaliteten til bedriften med 0,22 poeng.

Ved å se på alle varehandelskundene under ett i modell 4, ser vi at effektene som tilfredshet med bedriften og tilfredshet med nettkanalen har på lojaliteten til bedriften, er om lag de samme som for nettkundene og multikanalkundene. Effektene er henholdsvis 0,68 og 0,16.

Oppsummering varehandelsbransjen om sammenhengen mellom tilfredshet og lojalitet:

Når det gjelder lojalitet til fysisk kanal er multikanalkundene de som scorer høyest: de er mer lojale til fysisk kanal enn de tradisjonelle kundene er.

Nettkundene har høyest lojalitet til nettkanalen og til bedriften som helhet.

Tilfredshet med bedriften har større effekt på lojalitet til bedriften som helhet enn for lojalitet til både fysisk kanal og til nettkanalen.

Dersom man øker de tradisjonelle kundenes tilfredshet med nettkanalen så vil deres lojalitet til nettkanalen øke svært mye. Dette peker igjen på at det er viktig å legge forholdene til rette for de tradisjonelle kundene når det gjelder multikanalstrategi.

9.4 Betydningen av økt tilfredshet på lojalitet for reiselivsbransjen

Vi ser i dette delkapitlet på hvilke effekt tilfredshet har på lojalitet for multikanalkunder, tradisjonelle kunder og nettkunder i reiselivssektoren. Vi tar først for oss tabell 9.4 hvor vi ser på lojalitet til fysisk kanal som avhengig variabel. Fysisk kanal i reiselivsbransjen er telefon.

I modell 1 i tabell 9.4, ser vi scorene for lojalitet til fysisk kanal for alle kundetyper. De tradisjonelle kundene er de som er mest lojale mot telefonkanalen. De har en score for lojalitet til fysisk kanal på 56. Multikanalkundene i reiselivsbransjen har så en lojalitet til fysisk kanal på 46, mens nettkundene har en score på 20. Om vi sammenligner tabell 9.1 og 9.4, så ser vi at nettkundene i reiselivsbransjen er betraktelig mindre lojale mot fysisk kanal enn varehandelskundene. Et slikt funn er ikke urimelig da bestilling av reiser på Internett er mer utbredt enn kjøp av produkter på Internett.

For reiselivskundene har begge målene for tilfredshet en positiv effekt for lojaliteten til fysisk kanal, med unntak for at tilfredshet med nettkanalen for multikanalkundene ikke har effekt på lojalitet til fysisk kanal. Multikanalkundenes tilfredshet med bedriften, derimot, har en effekt på lojalitet til fysisk kanal på 0,39. Denne effekten er positiv og sterkt signifikant på 99%- nivå. Tolkningen av dette blir at om reiselivsbedriftene klarer å øke multikanalkundenes tilfredshet til bedriftene fra 68 til 78, så vil lojaliteten deres mot fysisk kanal øke med 3,9 poeng, fra 46 poeng til 49,9 poeng.

Tabell 9.4 Virkning av tilfredshet til bedriften og nettkanalen for lojalitet til fysisk kanal. Reiselivskunder.

	Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
Modell nummer	1	2	3	4
Lojalitet til fysisk kanal	46	56	20	30
Tilfredshet med bedriften				
Effekt	0,39***	0,41***	0,17***	0,26***
Score	68	73	65	66
Tilfredshet med nettkanalen				
Effekt	□	0,19*	0,11***	□
Score	63	57	63	62
R²	19,3 %	35,2 %	6,6 %	10,8 %
N	451	122	1008	1600

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01. Kontrollvariable er inkludert.

De tradisjonelle kundene i reiselivssektoren er de som har den høyeste score for lojalitet til fysisk kanal. Denne er på 56 poeng. Både tilfredsheten med bedriften og tilfredsheten med nettkanalen har en positiv virkning på lojaliteten til fysisk kanal for de tradisjonelle kundene. Tilfredshet med bedriften har en effekt på 0,41. Tolkningen blir da at om de tradisjonelle kundene øker sin tilfredshet med reiselivsbedriftene fra 73 til 83, så vil dette kunne skape økt lojalitet til fysisk kanal, med en score på 60,1 poeng. Tilfredsheten med nettkanalen har en lavere effekt på lojaliteten til fysisk kanal for de tradisjonelle kundene. Betaværdien er 0,19 og den er kun signifikant på 90%-nivå. Det er derfor mest potensiale i å øke tilfredsheten med bedriften generelt hos de tradisjonelle reiselivskundene, for å skape økt lojalitet til fysisk kanal.

Nettkundene i reiselivsbransjen er lite lojale mot telefonkanalen, siden lojalitetsscoren er på 20 poeng. Tilfredshet både med bedriftene generelt og med deres nettkanaler har dog en positiv effekt på lojaliteten mot fysisk

kanal for nettkundene. Tilfredshet med bedriften og tilfredshet med nettkanalen har nesten like store effekter på lojalitet til fysisk kanal: De er på henholdsvis 0,17 og 0,11.

For alle reiselivskundene sett under ett, ser vi fra modell 4 i tabell 9.4 at tilfredshet med nettkanalen ikke har en signifikant virkning på lojalitet til fysisk kanal. Tilfredshet med bedriften har derimot en positiv og sterk signifikant effekt på reiselivskundenes lojalitet til fysisk kanal. En økning i tilfredshet med bedrifter på 10 poeng, fra 66 til 76, vil øke reiselivskundenes lojalitet til fysisk kanal med 2,6 poeng, fra 66 til 68,6.

Vi skal nå se på virkningen av tilfredshet på lojalitet til reiselivsbedriftenes nettkanal. Tabell 9.5 viser oss at det er multikanalkundene og nettkundene har høyere lojalitet til nettkanalen enn det de tradisjonelle kundene har - de har scorer på 65 og 67. De tradisjonelle kundene har en score på 46. Både tilfredshet med bedriften og tilfredshet med nettkanalen slår positivt ut for lojaliteten til nettkanalen, enten vi ser på multikanalkunder, tradisjonelle kunder eller nettkunder i reiselivssektoren. Effekten av tilfredshet med nettkanalen slår noe sterkere ut på lojalitet til nettkanalen enn det tilfredshet med bedriften gjør. Den sterkeste effekten på lojalitet til nettkanalen finner vi hos de tradisjonelle kundene både når det gjelder reiselivssektoren og varehandelssektoren.

Tabell 9.5 Virkningen av tilfredshet med bedriften og tilfredshet med nettkanalen for lojalitet til nettkanalen. Reiselikunder.

	Multikanal- kunder	Trad. kunder	Nett- kunder	Alle kunder
Modell nummer	1	2	3	4
Lojalitet til Nettkanalen	65	46	67	64
Tilfredshet med bedriften				
Effekt	0,39***	0,23***	0,40***	0,35***
Score	68	73	65	66
Tilfredshet med nettkanalen				
Effekt	0,48***	0,68***	0,45***	0,50***
Score	63	57	63	62
R²	61,9 %	64,1 %	55,5 %	56,6 %
N	451	122	1008	1600

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01. Kontrollvariable er inkludert.

I modell 1 i tabell 9.5 ser vi at multikanalkundenes tilfredshet med både bedriften og med nettkanalen har en sterkt positiv effekt på lojalitet til nettkanalen. En økning i tilfredshet med bedriften fra 68 til 78, vil føre til en økning i 3,9 poeng i lojalitet til nettkanalen. Scoren for lojalitet til

nettkanalen for multikanalkundene vil da øke fra 65 til 68,9 poeng. Tilsvarende vil en økning i tilfredsheten med nettkanalen føre til en lojalitetsscore som øker fra 65 til 69,8 poeng. Forklaringsgraden i modell 1 er 61,9%.

I modell 2 tar vi for oss tradisjonelle reiselivskunder, som bestiller hovedsakelig per telefon. Vi ser at de tradisjonelle kundene er mer tilfredse med bedriften enn det multikanalkundene og nettkundene er. De tradisjonelle kundene er derimot mindre tilfredse med nettkanalen enn det multikanalkundene og nettkundene er. En økning i tilfredshet med bedriften på 10 poeng, det vil si en økning fra 73 til 83, vil øke de tradisjonelle kunders lojalitet til nettkanalen med 2,3 poeng, 46 til 48,3 poeng.

Tilfredsheten med nettkanalen har også en positiv effekt på lojalitet til nettkanalen for de tradisjonelle reiselivskundene. Denne effekten er større enn effekten av økt tilfredshet med bedriften for lojalitet til nettkanalen. Betaverdien er på hele 0,68, og en økning i tradisjonelle kunders tilfredshet med nettkanalen på 10 poeng, vil kunne øke lojaliteten til nettkanalen til 52,8 poeng, på en skala fra 0-100.

I den tredje modellen, hvor vi ser på rene nettkunder er det noe større effekt av tilfredsheten med nettkanalen på lojaliteten til nettkanalen, enn det er for tilfredshet med bedriften generelt. En økning i tilfredshet til bedriften på 10 poeng, det vil si fra 65 til 75, vil kunne øke lojalitetsscoren til nettkanalen med 4,0 poeng, fra 67 til 71. En økning i tilfredshet med nettkanalen vil øke lojaliteten til nettkanalen fra 67 til 71,5 poeng.

I modell 9.6 skal vi se nærmere på hvilken effekt tilfredshet har på *lojalitet til bedriften som helhet, altså uavhengig av en bestemt salgskanal*. Vi ser av modell 2 at det er de tradisjonelle kundene som er mest lojale mot reiselivsbedriftene. De har en score på 71. Multikanalkundene har en score på 67, mens nettkundene er minst lojale til bedriften som helhet med en score på 63.

Når vi ser på alle modellene i tabell 9.6 under ett, så ser vi at for alle kundetyper har tilfredshet med bedriften større effekt på lojaliteten til bedriften enn det tilfredshet med nettkanalen har. Betavardiene og effektene varierer fra 0,72 for multikanalkunder og nettkunder, til 0,81 for de tradisjonelle kundene. Dette er svært høye effekter.

Tabell 9.6 Virkningen av tilfredshet med bedriften og tilfredshet med nettkanalen for lojalitet til bedriften. Reisielivskunder.

	Multikanal-kunder	Trad. kunder	Nett-kunder	Alle kunder
Modell nummer	1	2	3	4
Lojalitet til bedriften	67	71	63	65
Tilfredshet med bedriften				
Effekt	0,72***	0,81***	0,72***	0,73***
Score	68	73	65	66
Tilfredshet med nettkanalen				
Effekt	0,16***	0,14**	0,17***	0,16***
Score	63	57	63	62
R²	70,3 %	77,7 %	69,3 %	69,4 %
N	451	122	1008	1600

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01. Kontrollvariable er inkludert.

Effektene som tilfredshet med nettkanalen har på lojalitet til bedriftene de ligger mellom 0,14 og 0,17. Dette viser oss, at for å øke lojaliteten til reisielivsbedriftene generelt, så ligger potensialet i å øke tilfredsheten med bedriftene; det vil si å øke alle reisielivskundenes tilfredshet med bedriftene, uavhengig av salgskanal.

Oppsummering om betydning av tilfredshet for lojalitet til reisielivsbransjen:

Når det gjelder reisielivskunder er lojaliteten til nettkanalen større enn for lojaliteten til fysisk kanal for multikanalkunder og nettkunder. De tradisjonelle kundene har en høyere lojalitet til fysisk kanal enn til nettkanalen.

Når det gjelder lojalitet til fysisk kanal så har tilfredshet med bedriften større effekt på lojaliteten til fysisk kanal enn det tilfredsheten med nettkanalen har.

Nettkundene og multikanalkundene er omtrent like lojale mot nettkanalen. For alle kundetyper, også for de tradisjonelle kundene, har tilfredsheten med nettkanalen størst virkning på lojaliteten til nettkanalen.

De tradisjonelle kundene er mest lojale mot bedriften som helhet, dvs uavhengig av salgskanal. Nettkundene er minst lojale mot bedriften. For alle kundetyper har tilfredsheten med bedriften større effekt på lojaliteten til bedriften enn det tilfredsheten med nettkanalen har.

10 Oppsummering av de viktigste funnene i rapporten

Vi har satt fokus på hvordan tilfredshet og lojalitet har vært påvirket av tre sentrale forhold ved en multikanal-setting: Sømløshet, informasjons-innhenting, og kanalsamspill. I løpet av kapittel 6, 7, og 8 har vi både gitt detaljerte resultater for dette, og vi har sett på hvilke utfordringer og hvilke tiltak bedriftene bør sette i verk for å øke tilfredshet og lojalitet. De sentrale funnene i disse tre kapitlene har vi oppsummert i gråfargede bokser. I kapittel 10 foretar vi bare en kort oppsummering av funnene av de tre sentrale forholdene, og vi presenterer to tabeller som oppsummerer hvilke hypoteser som ble forkastet eller akseptert for varehandelskunder så vel som for reiselivskunder.

10.1 Sømløshet

10.1.1 Varehandelsbransjen

Tilfredshet med bedriften

Det er fire indikatorer som samlet forklarer sømløshet, og disse er; visuell likhet mellom butikk og nettkanal, lik pris mellom butikk og nettkanal, likt utvalg, samt lik service/ brukervennlighet i butikk og nettkanal.

- Nettkundene er mest tilfredse med varehandelsbedriftene, selv om multikanalkundene og de tradisjonelle kundene er nesten like tilfredse.
- Graden av sømløshet har mer å si for tilfredshet med bedriften for nettkundene enn for multikanalkundene og de tradisjonelle kundene.
- En økning i visuell likhet har ingen virkning på tilfredshet med bedriften- verken for multikanalkunder, tradisjonelle kunder og nettkunder.
- Likere pris mellom butikk og nett øker tilfredsheten med bedriften for multikanalkunder og nettkunder.
- Større likhet i utvalg mellom butikk og nett øker tilfredsheten til bedriften for de tradisjonelle kundene.
- En økning i servicegraden er den eneste indikatoren for sømløshet som øker tilfredsheten til bedriftene generelt, for alle kundetyper.

- Nettkundenes tilfredshet med varehandelsbedriftene øker mest om bedriftene klarer å tilby større grad av lik service mellom butikk og nettkanal.
- Visuell likhet mellom fysisk kanal og nettkanalen er den indikatoren for sømløshet som har lavest score. En økning i visuell likhet øker ikke tilfredsheten til bedriften.

Varehandelsbedriftene bør arbeide med å skape lik pris og lik service mellom fysisk kanal og nettkanalen. Lik service er den eneste indikatoren som øker tilfredsheten med bedriftene for alle kundetyper. Slik nettkundene oppfatter det, bør varehandelsaktørene arbeide med å skape lik service og brukervennlighet i alle salgskanaler. Det er denne indikatoren som isolert sett har potensiale til å øke tilfredsheten med bedriftene mest.

Tilfredshet med nettkanalen

- Nettkundene og multikanalkundene er mest tilfredse med nettkanalen, med scorer på hhv. 69 og 67. De tradisjonelle kundene har en score for tilfredshet med nettkanalen på 59.
- En økning i visuell likhet mellom butikk og nettløsning vil øke tilfredsheten med nettkanalen for multikanalkundene og de tradisjonelle kundene.
- Større grad av lik pris vil øke nettkundenes tilfredshet med nettkanalen.
- En økning i hvorvidt det tilbys likt utvalg i butikk og på nett, har ingen effekt på tilfredshet med nettkanalen, verken for multikanalkunder, tradisjonelle kunder eller rene nettkunder.
- En høyere grad av lik service i butikk og på nett vil øke tilfredsheten til alle kundetyper. Lik service er også den indikatoren for sømløshet som har størst effekt på tilfredshet med nettkanalen, for alle typer kunder.

For å øke tilfredshet med nettkanalen, bør varehandelsbedriftene arbeide med å skape lik service mellom fysisk kanal og nettkanalen. Å skape lik service i alle kanaler har størst effekt på tilfredsheten med nettkanalen for alle kundetyper. Den nest viktigste faktoren for å øke tilfredsheten med nettkanalen er å skape visuell likhet mellom kanalene. Økt sømløshet mellom salgskanaler er med på å øke kundetilfredsheten til nettkanalen.

Lojalitet til fysisk kanal

- Sømløshet øker lojaliteten til fysisk kanal hos multikanalkunder og tradisjonelle kunder, men ikke hos nettkundene.
- Visuell likhet i butikk og på nett vil kunne øke multikanalkundenes tilfredshet med fysisk kanal. Effekten er dog liten.
- Økt grad av lik pris og lik service i alle kanaler er viktig for å oppnå høyere lojalitet til varehandelsbedriftenes fysiske kanaler. Likt utvalg i alle kanaler vil kun øke lojaliteten til de tradisjonelle kundene.
- Den største effekten av økt sømløshet på lojalitet til fysisk kanal, ligger hos multikanalkundene. Indikatoren lik pris har både høyest score og høyest effekt på lojaliteten til fysisk kanal.

Varehandelsbedriftene anbefales å lage mer sømløse løsninger. Bedriftene må rette seg mot multikanalkundene og de tradisjonelle kundene når de bruker sømløshet som en måte å øke lojalitet til fysisk kanal på. Bedriftene bør sørge for å tilby kundene lik pris og lik service i alle kanaler.

Lojalitet til nettkanalen

- En økning i visuell likhet mellom butikk og nett vil øke multikanalkundenes og de tradisjonelle kundenes lojalitet til nettkanalen.
- Likere pris mellom butikk og nett vil øke multikanalkundenes og nettkundenes lojalitet til nettkanalen.
- Likt utvalg har ingen effekt på lojalitet til nettkanalen. Dette gjelder for alle kundetyper.
- En økning i lik service har størst effekt på lojalitet til nettkanalen. Dette gjelder for alle kundetyper.
- Visuell likhet, lik pris og likt utvalg er de indikatorene for sømløshet som øker lojaliteten til nettkanalen når det gjelder varehandelskundene.

Dersom bedriftene i varehandelen ønsker å øke lojaliteten til nettkanalen med utgangspunkt i å bedre sømløsheten, bør de primært fokusere på nettkundene. Bedriften bør nærmere bestemt fokusere på å skape likere pris og likere service mellom fysisk kanal og nettkanal hos nettkundene for å øke lojaliteten til nettkanalen. Bedriftene vil kunne øke lojalitet til nettkanalen ved å henvende seg til alle kundetyper.

10.1.2 Reiselivsbransjen

Tilfredshet med bedriften

- En økning i visuell likhet vil føre til økt tilfredshet med bedriften for multikanalkunder, nettkunder og alle kunder sett under ett.
- En økning i likhet mht. pris mellom fysisk kanal og nettløsning vil skape grunnlag for økt tilfredshet med bedriften for multikanalkunder, nettkunder og alle kunder sett under ett.
- Graden av likt utvalg har ingen effekt på tilfredshet med bedriften-verken for multikanalkunder, tradisjonelle kunder eller nettkunder.
- For multikanalkundene og nettkundene vil større grad av lik service i fysisk kanal og på nett kunne øke deres tilfredshet med bedriften.

Scorene og effektene for sømløshet er omtrent de samme for nettkunder og multikanalkunder. Dette betyr at en økning i tilfredshet med reiselivsbedriftene er om lag like stor enten bedriftene bedrer sømløsheten for nettkundene eller for multikanalkundene. Å skape lik pris og lik service mellom telefonkanalen og nettkanalen har størst potensialet med hensyn til å øke tilfredsheten med bedriftene.

Tilfredshet med nettkanalen

- Visuell likhet og lik pris i fysisk kanal og på nett har ingen effekt på tilfredsheten med nettkanalen. Dette gjelder for alle kundetypene.
- Likt utvalg i fysisk kanal og på nett, derimot, vil være med på å øke nettkundenes tilfredshet med nettkanalen.
- En økning i lik service i fysisk kanal og på nett vil øke multikanalkundenes tilfredshet med nettkanalen.

Vi vil anbefale reiselivsbedriftene å henvende seg både til nettkundene og multikanalkundene samtidig for å øke tilfredsheten med nettkanalen. Bedriftene bør satse mest på å yte lik service i fysisk kanal og i nettkanalen, og dernest gjøre utvalget av produkter i begge disse kanalene likt. Det er mye som skal til mht sømløshet for å øke de tradisjonelle kundenes tilfredshet.

Lojalitet til fysisk kanal

Det er få empiriske resultater om dette fra vår analyse. Det er kun for nettkundene at sømløshet har betydning for å øke lojaliteten til fysisk kanal.

Det er kun indikatoren lik service som for nettkundene fører til en økning i lojaliteten til fysisk kanal. Bedriftene må gjøre servicen likere mellom fysisk kanal og nettkanal for nettkundene om de vil øke lojalitet til fysisk kanal. Servicen må imidlertid økes svært mye om nettkundenes lojalitet til fysisk kanal skal øke, så det anbefales å bruke få, om noen, midler på å oppnå dette.

Lojalitet til nettkanalen

- En økning i lik pris og likt utvalg i fysisk kanal og nettkanal har ingen effekt på reiselivskundenes lojalitet til nettkanalen. Dette gjelder for alle kundetypene.
- Lik service i alle kanaler vil kunne øke de tradisjonelle kundenes lojalitet til nettkanalen.

10.2 Informasjonsinnhenting

Når vi sammenligner analog informasjonsinnhenting for alle kunder i varehandelen og i reiselivsbransjen finner vi gjennomsnitt på hhv 40 og på 27. Det betyr at kundene i varehandelen i betydelig større grad samler informasjon fra fysiske kanaler enn kundene i reiselivsbransjen. Det gjelder spesielt for multikanalkundene og de tradisjonelle kundene.

De tradisjonelle kundene i varehandelen har en score på 53 når det gjelder å hente informasjon på bedriftenes nettsider, mens disse kundene i reiselivsnæringen har en score på 46. Dette betyr at også de tradisjonelle kundene benytter bedriftenes nettsider i stor grad som informasjonskilde, og de benytter denne kilden i større grad enn Internett generelt og e-post som bedriftene sender ut.

10.2.1 Varehandelsbransjen

Analog informasjonsinnhenting: Nettkundene orienterer seg lite i fysisk kanal; de har en score på 16 på en skala fra 0 til 100. Så når de øker denne orienteringen i fysisk kanal med 1 poeng, fra 16 til 17 så øker nettkundenes lojalitet til den fysiske kanalen med 0,24, som er en relativt sterkt effekt. Det er derfor viktig å stimulere nettkundene til å øke orienteringen i fysisk kanal.

Av de tre indikatorene for informasjonsinnhenting er det informasjonen som man får gjennom venner og bekjente som har flest og størst effekter på tilfredshet og lojalitet. De uformelle båndene mellom kunder slår ut på begge målene for tilfredshet og de tre målene for lojalitet som vi har i denne studien. Uformelle sosiale relasjoner har derfor en svært viktig effekt.

Vi ser også at når det gjelder søking av informasjon gjennom venner og bekjente, er det de tradisjonelle kundene hvor det er flest og sterkest effekter på tilfredshet og lojalitet. Dette understreker viktigheten av å ta med seg de tradisjonelle kundene når man bygger en multikanalstrategi.

Digital informasjonsinnhenting: Vi har tre indikatorer for digital informasjonsinnhenting, og to av dem slår ofte og sterkt ut på tilfredshet og lojalitet. Det gjelder søk på bedriftens egen nettside, og lesing av e-post/nyhetsbrev som bedriftene sender ut.

Når alle kundegruppene under ett øker graden av søk på bedriftens nettside med 1 poeng fra 70 til 71 poeng, så øker tilfredsheten med nettkanalen med 0,32 poeng. Dette tolker vi som at bedriftene har informative nettsider, som gjør at de bidrar til å øke kundenes tilfredshet med nettkanalen når de bruker nettsidene for å samle informasjon.

Når de tradisjonelle kundene øker sitt søk på Internett, så synker dere tilfredshet og lojalitet til de norske bedriftene som de har handlet i. Det kan bety at de norske bedriftene må arbeide hardere for å informere de tradisjonelle kundene, og for å holde på dem. De tradisjonelle kunder leser i betydelig grad e-post og nyhetsbrev som bedriftene sender dem, og dette medfører at de tradisjonelle kundene tilfredshet og lojalitet til nettkanalen øker.

Hvis bedriftene kunne øke multikanalkundenes lesning av e-post eller nyhetsbrev med 10 poeng så ville lojaliteten til nettkanalen øke med 2 poeng.

Tilfredshet med bedriften

- En økning i multikanalkundenes og de tradisjonelle kundenes orientering i fysisk kanal vil øke deres tilfredshet med bedriften.
- Informasjonssøk i trykket reklame har ingen effekt på tilfredshet med bedriften. Dette gjelder for alle kundetyper.
- Informasjonssøk via venner og bekjente har en positiv effekt på tilfredsheten med bedriften for multikanalkundene og de tradisjonelle kundene, og for alle kundene sett under ett. Dette viser at uformelle sosiale forhold er viktige.
- En økning i hvilken grad alle kundetyper søker etter informasjon på bedriftens nettside vil øke deres tilfredshet med bedriften.
- En økning i hvorvidt de tradisjonelle kundene og nettkundene søker etter informasjon på Internett generelt, vil redusere deres tilfredshet med bedriften.
- Økt grad av lesing av e-post og nyhetsbrev vil øke multikanalkundenes og nettkundenes tilfredshet med bedriften

Tilfredshet med nettkanalen

- Orientering i fysisk kanal og informasjonssøk i trykket reklame har ingen effekt på tilfredshet med nettkanalen. Dette gjelder for både multikanalkunder, tradisjonelle kunder, nettkunder og alle kundene sett under ett.
- Informasjonssøk via venner og bekjente har en positiv effekt på tilfredsheten med nettkanalen for de tradisjonelle kundene. For nettkundene vil økt informasjonssøk via venner og bekjente redusere deres tilfredshet med nettkanalen.
- En økning i søking etter informasjon på bedriftens nettside vil kunne øke alle kundetyperes tilfredshet med nettkanalen.
- En økning i hvorvidt de tradisjonelle kundene og nettkundene søker etter informasjon på Internett generelt, vil redusere deres tilfredshet med nettkanalen.
- Økt grad av lesing av e-post og nyhetsbrev vil øke alle kundetyperes tilfredshet med nettkanalen.

Lojalitet til fysisk kanal

Vi finner større lojalitet til fysisk kanal hos multikanalkundene i varehandelen enn hos de tradisjonelle kundene. Den laveste lojaliteten til fysisk kanal finner vi hos nettkundene.

- En økning i alle typer varehandelskunders orientering i fysisk kanal vil øke deres lojalitet til fysisk kanal.
- Informasjonssøk i trykket reklame har en svak effekt på varehandelskundernes lojalitet til fysisk kanal.
- Økt grad av informasjonssøk via venner og bekjente vil øke multikanalkundens og de tradisjonelle kunders lojalitet til fysisk kanal.
- En økning i multikanalkundernes og de tradisjonelle kunders søking etter informasjon på bedriftens nettside vil øke deres lojalitet til fysisk kanal.
- Informasjonssøk på Internett generelt har ingen virkning på lojalitet til fysisk kanal. Dette gjelder for alle varehandelskundene.
- Økt grad av lesing av e-post og nyhetsbrev vil øke multikanalkundernes og nettkundernes lojalitet til fysisk kanal.

Lojalitet til nettkanalen

- En økning i hvilken grad de tradisjonelle kundene orienterer seg i fysisk kanal vil redusere deres lojalitet til nettkanalen. Effekten er dog liten.
- Informasjonssøk i trykket reklame har ingen effekt for noen av de tre kundegruppernes lojalitet til nettkanalen, men har en svak effekt samlet sett.
- Økt grad av informasjonssøk via venner og bekjente vil øke multikanalkundens og de tradisjonelle kunders lojalitet til nettkanalen.
- En økning i den grad multikanalkundene, de tradisjonelle kundene og nettkundene søker etter informasjon på bedriftens nettside vil øke deres lojalitet til nettkanalen.
- En økning i informasjonssøk på Internett generelt, vil redusere nettkundernes lojalitet til nettkanalen.
- Økt grad av lesing av e-post og nyhetsbrev vil øke alle varehandelskundernes lojalitet til nettkanalen.

Av de tre kundetyperne er det modellen for de tradisjonelle kundene som har høyest forklaringskraft når det gjelder hva som påvirker lojaliteten til nettkanalen. Dersom kundene øker sin informasjonsinnhenting fra bedriftens nettside fra 70 til 80 vil lojaliteten til nettkanalen for alle kundene sett under ett øke fra 62 til 65,2, noe som er en betydelig økning. Denne store økningen i lojaliteten til nettkanalen kan bedriftene medvirke til ved å gjøre sidene enklere å navigere og lette å bruke.

10.2.2 Reiselivsbransjen

Tilfredshet med bedriften

- Orientering i fysisk kanal har ingen effekt på tilfredshet med bedriften for noen av kundetyperne.
- Informasjonssøk i trykket reklame har en positiv effekt på tilfredsheten med bedriften for nettkundene. Større grad av søk i trykket reklame vil øke nettkundenes tilfredshet med bedriften.
- Informasjonssøk via venner og bekjente har ingen effekt på tilfredsheten med bedriften. Dette gjelder for alle reiselivskundene.
- En økning i hvilken grad multikanalkundene og nettkundene søker etter informasjon på bedriftens nettside vil øke deres tilfredshet med bedriften.
- Informasjonssøk på Internett generelt har ingen virkning på tilfredsheten med bedriften. Dette gjelder for alle reiselivskundene.
- Økt grad av lesing av e-post og nyhetsbrev vil øke multikanalkundenes tilfredshet med bedriften.
- Det er stor variasjon i hvilken grad reiselivskundene bruker de ulike informasjonskildene. Når vi ser på alle kundene under ett, er søk på bedriftens egen nettside den informasjonskilden som kundene bruker aller mest: scoren er på 81.
- Det er verdt å merke seg at trykket reklame er viktig for nettkundene i reiselivsbransjen. Vi merker oss også at bedriftens egen nettside øker nettkundenes tilfredshet med bedriften.

Tilfredshet med nettkanalen

- Orientering i fysisk kanal har ingen effekt på tilfredshet med nettkanalen.
- Informasjonssøk i trykket reklame har en positiv effekt på tilfredsheten med bedriften for nettkundene, mens vi ventet den skulle redusere tilfredsheten.
- Informasjonssøk via venner og bekjente har ingen effekt på tilfredsheten med nettkanalen for reiselivskunder.
- En økning i den grad multikanalkundene og nettkundene søker etter informasjon på bedriftens nettside vil kunne øke deres tilfredshet med nettkanalen.
- Informasjonssøk på Internett generelt har ingen virkning på tilfredsheten med nettkanalen for reiselivskundene.
- Økt grad av lesing av e-post og nyhetsbrev vil øke de tradisjonelle kundenes og multikanalkundenes tilfredshet med nettkanalen.

- Det er relativt få av indikatorene for informasjonsinnhenting som har betydning for tilfredsheten med nettkanalen for kundene i reiselivsbransjen. For multikanalkundene og de tradisjonelle kundene er det kun én faktor hver som har betydning, mens for nettkundene er det to faktorer som er statistisk signifikant. De signifikante indikatorene er ”jeg søker på bedriftens nettsider”; og ”jeg leser e-post/nyhetsbrev som bedriften sender meg”.

Informasjonsinnhenting har flere og større effekter på tilfredshet med nettkanalen for varehandelskundene enn for reiselivskundene, og spesielt for de tradisjonelle kundene.

Lojalitet til nettkanalen

- En økning i hvilken grad alle typer reiselivskunder orienterer seg i fysisk kanal har ingen effekt på deres lojalitet til nettkanalen.
- En økning i hvilken grad nettkundene søker etter informasjon i trykket reklame vil kunne øke deres lojalitet til nettkanalen.
- Økt grad av informasjonssøk via venner og bekjente vil kunne øke nettkundenes lojalitet til nettkanalen. Effekten er dog liten.
- En økning i hvilken grad multikanalkundene, de tradisjonelle kundene og nettkundene søker etter informasjon på bedriftens nettside vil kunne øke deres lojalitet til nettkanalen.
- En økning i hvilken grad alle typer reiselivskunder søker etter informasjon på Internett generelt, har ingen effekt på deres lojalitet til nettkanalen.
- Økt grad av lesing av e-post og nyhetsbrev har ingen effekt på reiselivskundenes lojalitet til nettkanalen. Dette gjelder for alle typer reiselivskunder.

10.3 Kanalsamspill

10.3.1 Varehandelsbransjen

Multikanalkundene i varehandelsbransjen henter i større grad enn singelkanalkundene, informasjon på varehandelsbedriftens nettsider før de handler i en av deres fysiske kanaler. Varehandelens nettkunder, derimot, henter i større grad enn multikanalkundene og de tradisjonelle kundene informasjon på bedriftens nettside før handling på bedriftens nettsider.

Dette underbygger tesen om at nettkundene henter informasjon og handler i hovedsaklig kun én kanal.

Det er mer "kanalsamspill bedrift" enn "kanalsamspill konkurrent" for både varehandels- og reiselivskunder.

Tilfredsheten for tradisjonelle kunder fra varehandelsbransjen øker av faktoren kalt kanalsamspill bedrift.

De som bruker Internett for å samle informasjon handler oftere hos bedriften de søker informasjon hos, enn de handler hos konkurrentene.

Det viser seg også at de negative effektene for bestemte mål for tilfredshet og lojalitet slik de er rapportert i tabell 8.3 som regel er sterkere enn de positive effektene for de samme målene slik de er presentert i tabell 8.2. Det er slående, spesielt siden scorene for "kanalsamspill konkurrent" er klart lavere enn scorene for "kanalsamspill bedrift": dette betyr at selv om kundene i mindre grad handler hos en konkurrerende bedrifts butikk eller nettside så har det større effekt på tilfredshet og lojalitet når de først gjør det.

Tilfredshet med bedriften

- Økt grad av informasjonssøk på Internett, før handling i butikk har ingen effekt på tilfredshet med bedriften. Dette gjelder for alle kundetypene.
- Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før handling i en av bedriftens fysiske kanaler, vil øke multikanalkundenes og de tradisjonelle kundenes tilfredshet med bedriften.
- Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før handling på konkurrentenes nettside, vil redusere nettkundenes tilfredshet med bedriften.
- Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før handling i en av konkurrentenes fysiske kanaler, vil redusere multikanalkundenes og de tradisjonelle kundenes tilfredshet med bedriften.

Disse resultatene bygger opp om vår tese om at et godt kanalsamspill øker tilfredsheten med bedriften. Bruken av flere kanaler i en kjøpsprosess kan være med på å øke scoren på tilfredshet. Om kundene, samtidig som de bytter kanal, også bytter aktør, reduseres tilfredsheten til bedriften.

Tilfredshet med nettkanalen

- Økt grad av informasjonssøk på Internett, før handling i butikk reduserer multikanalkundenes tilfredshet med nettkanalen. Effekten er dog liten.
- Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før handling i en av bedriftens fysiske kanaler, vil øke multikanalkundenes og de tradisjonelle kundenes tilfredshet med nettkanalen.
- Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før handling på konkurrentenes nettside, vil redusere nettkundenes tilfredshet med nettkanalen.
- Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før handling i en av konkurrentenes fysiske kanaler, vil redusere de tradisjonelle kundenes tilfredshet med nettkanalen.
- Bedriften kan øke tilfredsheten med nettkanalen ikke bare hos nettkundene - som vi skal se et annet sted – men også hos de tradisjonelle kundene og multikanalkundene. Det betyr at det er viktig at nettkanalen fungerer meget godt som en informasjonskanal - spesielt for de tradisjonelle kundene.

Lojalitet til fysisk kanal

- Multikanalkundene har en score på 51 for å hente informasjon i bedriftens nettkanal før de handler i denne bedriftens fysiske kanal. Scorene for de tradisjonelle kundene i varehandelen for denne aktiviteten er 39, og for nettkundene er den 35.
- Økt grad av informasjonssøk på Internett, før handling i butikk øker de tradisjonelle kundenes lojalitet til fysisk kanal.
- Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før handling i en av bedriftens fysiske kanaler, vil øke alle kundetypenes lojalitet til fysisk kanal.
- Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før handling på konkurrentenes nettside, vil redusere multikanalkundenes og nettkundenes lojalitet til fysisk kanal.
- Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før handling i en av konkurrentenes fysiske kanaler, vil redusere de tradisjonelle kundenes lojalitet til fysisk kanal.

Lojalitet til nettkanal

- Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før handling i en av bedriftens fysiske kanaler, vil øke multikanalkundenes og de tradisjonelle kundenes lojalitet til nettkanalen.
- Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før handling på konkurrentenes nettside, vil redusere multikanalkundenes og nettkundenes lojalitet til nettkanalen.
- Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før handling i en av konkurrentenes fysiske kanaler, har ingen effekt på varehandelskundenes lojalitet til nettkanalen.

10.3.2 Reiselivsbransjen

- Nettkundenes lojalitet til fysisk kanal er den laveste av de tre kundegruppene. Dersom nettkundene øker i hvilken grad de søker etter informasjon på reiselivsbedriftens nettsider for så å handle i fysisk kanal, så vil dette øke deres lojalitet til fysisk kanal.
- Om nettkundene derimot handler på konkurrentens nettsider, vil lojaliteten til fysisk kanal reduseres.
- Om reiselivskundene øker graden av hvorvidt de henter informasjon på reiselivsbedriftens nettsider før de handler på konkurrentenes nettsider, så vil også lojaliteten til nettkanalen synke.

Tilfredshet med bedriften

- Økt grad av informasjonssøk på Internett, før handling i fysisk kanal har ingen effekt på tilfredshet med bedriften. Dette gjelder for alle kundetyper i reiselivsbransjen.
- Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før handling i en av bedriftens fysiske kanaler, vil øke multikanalkundenes tilfredshet med bedriften.
- Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før handling på konkurrentenes nettside, vil redusere reiselivskundenes tilfredshet med bedriften.
- Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før handling i en av konkurrentenes fysiske kanaler, vil øke de tradisjonelle kundenes tilfredshet med bedriften.

Tilfredshet med nettkanalen

- Økt grad av informasjonssøk på Internett, før handling i butikk, før handling på Internett og før handling i en av bedriftens fysiske kanaler har ingen effekt på reiselivskundenes tilfredshet med nettkanalen.
- Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før handling på bedriftens nettside, vil øke multikanalkundenes og nettkundenes tilfredshet med nettkanalen.
- Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før handling på konkurrentenes nettside, vil redusere multikanalkundenes og nettkundenes tilfredshet med nettkanalen.
- Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før handling i en av konkurrentenes fysiske kanaler har ingen effekt på reiselivskundenes tilfredshet med nettkanalen.

Av tabell 8.10 fremgår det at det er ingen effekt av å samle informasjon på Internett og deretter handle i bedriftens fysiske kanal for noen av kundegruppene i reiselivet, mens vi fant at dette var tilfellet for kundene i varehandelen.

Samspillet mellom nettkanal og fysisk kanal synes derfor viktigere i varehandelen enn i reiselivsbransjen.

Lojalitet til fysisk kanal

- Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før handling i en av bedriftens fysiske kanaler, vil øke lojaliteten til fysisk kanal både for multikanalkunder, tradisjonelle kunder, og nettkunder.
- Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før handling på konkurrentenes nettside, vil redusere lojaliteten til fysisk kanal for både multikanalkunder, tradisjonelle kunder, og nettkunder.

Lojalitet til nettkanal

- Økt grad av informasjonssøk på Internett, før handling i butikk, vil øke nettkundens lojalitet til nettkanalen. Effekten er dog liten.
- Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før handling i en av bedriftens fysiske kanaler, vil øke multikanalkundenes lojalitet til nettkanalen.

- Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før handling på konkurrentenes nettside, vil redusere alle typene reiselivskunders lojalitet til nettkanalen.
- Økt grad av informasjonssøk på bedriftens nettside, før handling i konkurrentenes butikker vil øke de tradisjonelle kundenes lojalitet til nettkanalen.

10.4 Sammenhengen mellom tilfredshet og lojalitet

Varehandelsbransjen

Når det gjelder lojalitet til fysisk kanal er det multikanalkundene som scorer høyest: de er mer lojale til fysisk kanal enn det de tradisjonelle kundene er. Nettkundene har høyest lojalitet til nettkanalen og til bedriften som helhet. Tilfredshet med bedriften har større effekt på lojalitet til bedriften som helhet enn for lojalitet til både fysisk kanal og til nettkanalen.

Dersom man øker de tradisjonelle kundenes tilfredshet med nettkanalen så vil deres lojalitet til nettkanalen øke svært mye. Dette peker igjen på at det er viktig å legge forholdene til rette for de tradisjonelle kundene når det gjelder multikanalstrategi.

Reiselivsbransjen

Når det gjelder reiselivskunder er lojaliteten til nettkanalen større enn for lojaliteten til fysisk kanal for multikanalkunder og nettkunder. De tradisjonelle kundene har en høyere lojalitet til fysisk kanal enn til nettkanalen. Når det gjelder lojalitet til fysisk kanal så har tilfredshet med bedriften større effekt på lojaliteten til fysisk kanal enn det tilfredsheten med nettkanalen har. Nettkundene og multikanalkundene er omtrent like lojale mot nettkanalen. For alle kundetyper, også for de tradisjonelle kundene, har tilfredsheten med nettkanalen størst virkning på lojaliteten til nettkanalen. De tradisjonelle kundene er mest lojale mot bedriften som helhet, dvs. uavhengig av salgskanal. Nettkundene er minst lojale mot bedriften. For alle kundetyper har tilfredsheten med bedriften større effekt på lojaliteten til bedriften enn det tilfredsheten med nettkanalen har.

Avrunding

I denne rapporten studerer vi bedrifter som over en lang periode har hatt en fysisk salgskanal, som forretning eller telefon, og som så etablerer en Internettkanal som en supplerende salgskanal. Det oppstår en rekke nye utfordringer når de tradisjonelle salgskanalene som en bedrift har integreres med en eller flere av dens nye kanaler. I denne rapporten peker vi på hva de sentrale utfordringene består i og antyder hvordan de kan løses.

Hovedutfordringen er etter vår mening at bedriftens salgskanaler ikke er godt nok integrert med hverandre. Løsningen som vi foreslår er at bedriften blir mer kundesentrisk. Det kan den bli ved å fokusere på fire forhold: skaffe seg informasjon om de ulike kundetypernes tilfredshet og lojalitet; skape sømløshet mellom de ulike salgskanalene; gi bedre informasjonen til kundene; og ved å lage et godt samspill mellom dens salgskanaler. I rapporten legger vi frem en rekke analyser som belyser disse fire forholdene.

Av sentrale funn ser vi at av varehandelskunder som er rekruttert på Internett, er 58% multikanalkunder, 26% er tradisjonelle kunder, og 16% er Internettkunder. Multikanalkundene handler for mer enn de andre kundetyperne, og multikanalkundene er mer lojale enn de andre kundetyperne. Vi finner at den høyeste tilfredsheten, enten vi ser på varehandel eller på reiseliv, er på 75, på en skala som går fra 0 til 100. De som handler i butikk er mindre tilfredse enn de som handler på nett.

Flertallet av kundene vi har intervjuet viser seg å være multikanalkunder. Disse kundene viser seg å være mer lojale enn de som bare handler i én salgskanal. De fleste bedrifter i handelen og reiselivet klassifiserer imidlertid ikke kundene som multikanalkunder, og de har dermed heller ingen strategi for disse kundene. Det vi har sett er at bedriftene har strategier for sine tradisjonelle kunder og for sine nettkunder.

Vi har karakterisert Internett som en arkitektonisk innovasjon – den ser for mange ut som en inkrementell innovasjon, men er mer komplisert. I denne rapporten har vi vist hvorfor dette er et rimelig syn, og hva ledere kan gjøre for å hankses med dette.

Tabell 10.2 Bekreftede hypoteser for alle reiselivskundene sett under ett: betydningen av sømløshet, informasjonsinnhenting og kanalsamspill på tilfredshet og lojalitet. Bekreftede hypoteser er markert med grått.

	Tilfredshet med		Lojalitet til		
	Bedriften	Nettkanalen	Fysisk kanal	Nettkanalen	Bedriften
Sømløshet					
Visuell likhet Lik pris Likt utvalg Lik service/ brukervennlighet	+ (H1a)	+ (H2a)	+ (H3a)	+ (H4a)	+ (H5a)
	+ (H1b)	+ (H2b)	+ (H3b)	+ (H4b)	+ (H5b)
	+ (H1c)	+ (H2c)	+ (H3c)	+ (H4c)	+ (H5c)
	+ (H1d)	+ (H2d)	+ (H3d)	+ (H4d)	+ (H5d)
Informasjonsinnhenting					
Orientering i butikk/ per telefon Informasjonssøk i trykket reklame/ materiell Informasjonssøk via venner og bekjente Informasjonssøk på bedriftens nettside Informasjonssøk på Internett Lesing av e-post og nyhetsbrev	+ (H6a)	÷ (H7a)	+ (H8a)	÷ (H9a)	+ (H10a)
	+ (H6b)	÷ (H7b)	+ (H8b)	÷ (H9b)	+ (H10b)
	+ (H6c)	+ (H7c)	+ (H8c)	+ (H9c)	+ (H10c)
	+ (H6d)	+ (H7d)	÷ (H8d)	+ (H9d)	+ (H10d)
	÷ (H6e)	÷ (H7e)	÷ (H8e)	÷ (H9e)	÷ (H10e)
	+ (H6f)	+ (H7f)	+ (H8f)	+ (H9f)	+ (H10f)
Kanalsamspill - søk på Internett/ bedriftens nettside før handling:					
I butikk/ per telefon På Internett I bedriftens fysiske kanaler På bedriftens nettsider På konkurrentenes nettsider I konkurrentenes butikker/ telefon	+ (H11a)	+ (H12a)	+ (H13a)	+ (H14a)	+ (H15a)
	÷ (H11b)	+ (H12b)	÷ (H13b)	+ (H14b)	÷ (H15b)
	+ (H11c)	+ (H12c)	+ (H13c)	+ (H14c)	+ (H15c)
	+ (H11d)	+ (H12d)	÷ (H13d)	+ (H14d)	+ (H15d)
	÷ (H11e)	÷ (H12e)	÷ (H13e)	÷ (H14e)	÷ (H15e)
	÷ (H11f)	÷ (H12f)	÷ (H13f)	÷ (H14f)	÷ (H15f)

Anvendt litteratur

Achabal, Dale D, Melody Badgett, Julian Chu & Kirthi Kalyanam (2005). *Cross-channel optimization: A strategic roadmap for multichannel retailers*. IBM Business Consulting Services. Route 100. Somers, NY 10589, USA.

Andreassen, Tor Wallin (2003). *Serviceledelse: planlegging og styring av sannhetens øyeblikk*. 4.utgave, Oslo: Gyldendal Akademisk.

Andreassen, Tor Wallin og Dag Bredal (2000). *Kundepleie i praksis: relasjonsmarkedsføring på forbrukermarkedet*. 2.utgave, Oslo: Gyldendal Akademisk

Bagge, Danny (2007). Multi-Channel Retailing: The Route to Customer Focus. *European Retail Digest*. Issue 53, pp. 57-70.

Coelho, Filipe J. & Chris Easingwood (2004). Multiple Channel Systems in Services; Pros, Cons, and Issues. *The Services Industries Journal*, vol. 24, no 5.

Coelho, Filipe J. & Chris Easingwood (2008). A Model of Antecedents of Multiple Channel Usage. *Journal of Retailing and Consumer Services* 15, pp. 32-41.

Dholakia, Ruby R., Miao Zhao & Nikhilesh Dholakia (2005). Multichannel Retailing: A Case of Early Experiences. *Journal of Interactive Marketing*, Volume 19, Number 2.

Easingwood, Chris & Filipe J. Coelho (2003). Single versus Multiple Channel Strategies: Typologies and Drivers, *Service Industries Journal*.

Forbes, Lukas P., Kelley & Hoffman (2005). Typologies of E-Commerce Retail Failures and Recovery Strategies. *Journal of Services Marketing* 19/5, pp. 280- 292.

Furseth, Peder Inge (2007). *Innovasjonens hvem, hva og hvordan: broen mellom idé og marked*. Side 199-222 i Tor Hernes & Anne Louise Koefoed: *Innovasjonsprosesser: Om innovasjoners odysseé*. Bergen: Fagbokforlaget.

Ganesh, Jai (2004). Managing Customer Preferences in a Multi-Channel Environment using Web Services. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Volume 32, Number 3, pp. 140-146.

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson & Ragnhild Silkoset (2004). *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Gripsrud, Geir & Arne Nygaard (2001). *Markedsføringskanaler..* 3.utgave, Oslo: Cappelens Akademiske Forlag.

Gupta, Alok, Bo-Chiuan Su & Zhiping Walter (2004). An Empirical Study of Consumer Switching from Traditional to electronic Channels: A Purchase-decision Process Perspective. *International Journal of Electronic Commerce*. Volume 8, Issue 3 (Number 3). Pages: 131-161.

Hughes, Tim (2006). New Channels/Old Channels: Customer Management and Multi-Channels. *European Journal of Marketing*, vol. 40 No. 1/2, pp. 113- 129.

Ker, Michael (2004). Convenience Leads to Loyalty. *Chain Store Age*. Page: 100.

Liu, Xiao & Kwok K. Wei (2003). An Empirical Study of Product Differences in Consumers E-Commerce Adoption Behavior. *Electronic Commerce Research and Applications*. Volume 2, Issue 3, Pages 229- 239.

Min, Sungwook & Mary Wolfinbarger (2005). Market Share, Profit Margin, and Marketing Efficiency of Early Movers, Bricks and Clicks, and Specialists in E-commerce. *Journal of Business Research* 58, pp 1030- 1039.

Pant, Vikramaditya & William P. Wagner (2006). A Framework for XML-based Multi-Channel Contact Point Integration. *Business Process Management Journal*, Vol. 12, No. 3, pp. 344- 360.

Payne, Adrian & Pennie Frow (2004). The Role of Multichannel Integration in Customer Relationship Management, *Industrial Marketing Management* 33, pp 527- 538.

Shim, Soyeon, Mary Ann Eastlick & Sherry Lotz (2004). Search-Purchase (SP) Strategies of Multi-Channel Consumers: A Segmentation Scheme. *Journal of Marketing Channels*, Vol. 11 (2/3), pp.33 54.

Steinfeld et al (2005). Click and Mortar Strategies Viewed From the Web. *Electronic Markets*, Volume 15 (3): 199-212.

Stern, Louise W. & Adel I. El-Ansary (1991). *Marketing Channels*, edition number 4. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Wallace, David W., Joan L. Giese & Jean L. Johnson (2004). Customer Retailer Loyalty in the Context of Multiple Channel Strategies. *Journal of Retailing*, 80, pp 249- 263.

Wikström, Solveig (2005). From E-Channel to Channel Mix and Channel Integration. *Journal of Marketing Management*, 21, pp. 725- 753.

Zhang, Xiaoni (2006). An Empirical Study of Factors Affecting E-Service Satisfaction. *Human Systems Management* 25, pp. 279- 291.

Vedlegg 1: Fullstendig presentasjon av hypotesene i rapporten

HYPOTESER OM SØMLØSHET

H1: En økning i sømløshet øker tilfredsheten med bedriften.

Sømløshet er godt for både fysisk kanal og nettkanal. Derfor er det samme virkning (dvs. samme fortegn) både for virkningen for fysisk kanal og for nettkanalen.

Hypoteser om hvordan sømløshet påvirker tilfredshet med bedriften

H1: En økning i sømløshet øker tilfredsheten med bedriften.

H1a: En økning i visuell likhet mellom butikk og nett øker tilfredsheten med bedriften.

H1b: Likere pris mellom butikk og nett øker tilfredsheten med bedriften.

H1c: Likere vareutvalg i butikk og nett øker tilfredsheten med bedriften.

H1d: Likere service i butikk og nett øker tilfredsheten med bedriften.

Hypoteser om hvordan sømløshet påvirker tilfredshet med nettkanalen

H2: En økning i sømløshet øker tilfredsheten med nettkanalen.

H2a: En økning i visuell likhet mellom butikk og nett øker tilfredsheten med nettkanalen.

H2b: Likere pris mellom butikk og nett øker tilfredsheten med nettkanalen.

H2c: Likere vareutvalg i butikk og nett øker tilfredsheten med nettkanalen.

H2d: Likere service i butikk og nett øker tilfredsheten med nettkanalen.

Hypoteser om hvordan sømløshet påvirker lojalitet til fysisk kanal

H3: En økning i sømløshet øker lojalitet til fysisk kanal.

H3a: En økning i visuell likhet mellom butikk og nett øker lojalitet til fysisk kanal.

H3b: Likere pris mellom butikk og nett øker lojalitet til fysisk kanal.

H3c: Likere vareutvalg i butikk og nett øker lojalitet til fysisk kanal.

H3d: Likere service i butikk og nett øker lojalitet til fysisk kanal.

Hypoteser om hvordan sømløshet påvirker lojalitet til nettkanal

H4: En økning i sømløshet øker lojalitet til nettkanal.

H4a: En økning i visuell likhet mellom butikk og nett øker lojalitet til nettkanal.

H4b: Likere pris mellom butikk og nett øker lojalitet til nettkanal.

H4c: Likere vareutvalg i butikk og nett øker lojalitet til nettkanal.

H4d: Likere service i butikk og nett øker lojalitet til nettkanal.

Hypoteser om hvordan sømløshet påvirker lojalitet til bedrift

H5: En økning i sømløshet øker lojalitet til bedrift.

H5a: En økning i visuell likhet mellom butikk og nett øker lojalitet til bedrift.

H5b: Likere pris mellom butikk og nett øker lojalitet til bedrift.

H5c: Likere vareutvalg i butikk og nett øker lojalitet til bedrift.

H5d: Likere service i butikk og nett øker lojalitet til bedrift.

HYPOTESER OM INFORMASJONSINNHEATING

H6: Når kundene øker aktiviteten i informasjonsinnhenting øker deres tilfredshet med bedriften.

Hypoteser om hvordan informasjonsinnhenting påvirker tilfredshet med bedriften

H6 (generell hypotese): Når kundene øker aktiviteten i informasjonsinnhenting øker deres tilfredshet med bedriften.

H6a: Når kundene orienterer seg mer i butikkene/per telefon øker deres tilfredshet med bedriften.

H6b: Når kundene søker oftere i trykket reklame, brosjyre og/eller prisliste øker deres tilfredshet med bedriften.

H6c: Når kunder er mer aktive i å søke informasjon gjennom venner og bekjente så øker kundenes tilfredshet med bedriften.

H6d: Når kundene søker oftere på bedriftens nettside øker deres tilfredshet med bedriften.

H6e: Når kundene søker oftere på Internett (Google, Kvasir el. l.) reduseres deres tilfredshet med bedriften.

H6f: Når kundene er mer aktive i å lese e-poster eller nyhetsbrev som bedriften sender ut så øker deres tilfredshet med bedriften.

Hypoteser om hvordan informasjonsinnhenting påvirker tilfredshet med nettkanalen

H7 (generell hypotese): Når kundene øker aktiviteten i informasjonsinnhenting øker deres tilfredshet med nettkanalen.

H7a: Når kundene orienterer seg mer i butikkene/per telefon reduseres deres tilfredshet med nettkanalen.

H7b: Når kundene søker oftere i trykket reklame, brosjyre og/eller prisliste reduserer deres tilfredshet med nettkanalen.

H7c: Når kunder er mer aktive i å søke informasjon gjennom venner og bekjente så øker kundenes tilfredshet med nettkanalen.

H7d: Når kundene søker oftere på bedriftens nettside øker deres tilfredshet med nettkanalen.

H7e: Når kundene søker oftere på Internett (Google, Kvasir el. l.) reduserer deres tilfredshet med nettkanalen.

H7f: Når kundene er mer aktive i å lese e-poster eller nyhetsbrev som bedriften sender ut så øker deres tilfredshet med nettkanalen.

Hypoteser om hvordan informasjonsinnhenting påvirker lojalitet til fysisk kanal

H8 (generell hypotese): Når kundene øker aktiviteten i informasjonsinnhenting øker deres lojalitet til fysisk kanal.

H8a: Når kundene orienterer seg mer i butikkene/per telefon øker deres lojalitet til fysisk kanal.

H8b: Når kundene søker oftere i trykket reklame, brosjyre og/eller prisliste øker deres lojalitet til fysisk kanal.

H8c: Når kunder er mer aktive i å søke informasjon gjennom venner og bekjente så øker kundenes lojalitet til fysisk kanal.

H8d: Når kundene søker oftere på bedriftens nettside reduserer deres lojalitet til fysisk kanal.

H8e: Når kundene søker oftere på Internett (Google, Kvasir el. l.) reduseres deres lojalitet til fysisk kanal.

H8f: Når kundene er mer aktive i å lese e-poster eller nyhetsbrev som bedriften sender ut så øker deres lojalitet til fysisk kanal.

Hypoteser om hvordan informasjonsinnhenting påvirker lojalitet til nettkanalen

H9 (generell hypotese): Når kundene øker aktiviteten i informasjonsinnhenting øker deres lojalitet til nettkanalen.

H9a: Når kundene orienterer seg mer i butikkene/per telefon reduseres deres lojalitet til nettkanalen.

H9b: Når kundene søker oftere i trykket reklame, brosjyre og/eller prisliste reduseres deres lojalitet til nettkanalen.

H9c: Når kunder er mer aktive i å søke informasjon gjennom venner og bekjente så øker kundenes lojalitet til nettkanalen.

H9d: Når kundene søker oftere på bedriftens nettside øker deres lojalitet til nettkanalen.

H9e: Når kundene søker oftere på Internett (Google, Kvasir el. l.) reduseres deres lojalitet til nettkanalen.

H9f: Når kundene er mer aktive i å lese e-poster eller nyhetsbrev som bedriften sender ut så øker deres lojalitet til nettkanalen.

Hypoteser om hvordan informasjonsinnhenting påvirker lojalitet til bedriften

H10 (generell hypotese): Når kundene øker aktiviteten i informasjonsinnhenting øker deres lojalitet til bedriften.

H10a: Når kundene orienterer seg mer i butikkene/per telefon øker deres lojalitet til bedriften.

H10b: Når kundene søker oftere i trykket reklame, brosjyre og/eller prisliste øker deres lojalitet til bedriften.

H10c: Når kunder er mer aktive i å søke informasjon gjennom venner og bekjente så øker kundenes lojalitet til bedriften.

H10d: Når kundene søker oftere på bedriftens nettside øker deres lojalitet til bedriften.

H10e: Når kundene søker oftere på Internett (Google, Kvasir el. l.) reduseres deres lojalitet til bedriften.

H10f: Når kundene er mer aktive i å lese e-poster eller nyhetsbrev som bedriften sender ut så øker deres lojalitet til bedriften.

HYPOTESER OM KANALSAMSPILL

H11: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling i butikk/hos konkurrenten øker tilfredsheten med bedriften.

Hypoteser om hvordan kanalsamspill påvirker tilfredshet med bedriften

H11a: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling i butikk øker tilfredsheten med bedriften.

H11b: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling på Internett reduserer tilfredsheten med bedriften.

H11c: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling i en av bedriftens fysiske butikker øker tilfredsheten med bedriften.

H11d: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling på bedriftens nettside øker tilfredsheten med bedriften.

H11e: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling på konkurrentenes nettsider reduserer tilfredsheten med bedriften.

H11f: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling i konkurrentenes forretninger reduserer tilfredsheten med bedriften.

Hypoteser om hvordan kanalsamspill påvirker tilfredshet med nettkanalen

H12a: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling i butikk øker tilfredsheten med nettkanalen.

H12b: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling på Internett øker tilfredsheten med nettkanalen.

H12c: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling i en av bedriftens fysiske butikker øker tilfredsheten med nettkanalen.

H12d: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling på bedriftens nettside øker tilfredsheten med nettkanalen.

H12e: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling på konkurrentenes nettsider reduserer tilfredsheten med nettkanalen.

H12f: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling i konkurrentenes forretninger reduserer tilfredsheten med nettkanalen.

Hypoteser om hvordan kanalsamspill påvirker lojalitet til fysisk kanal

H13a: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling i butikk øker lojaliteten til fysisk kanal.

H13b: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling på Internett reduserer lojaliteten til fysisk kanal..

H13c: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling i en av bedriftens fysiske butikker øker lojaliteten til fysisk kanal.

H13d: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling på bedriftens nettside reduserer lojaliteten til fysisk kanal.

H13e: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling på konkurrentenes nettsider reduserer lojaliteten til fysisk kanal.

H13f: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling i konkurrentenes forretninger reduserer lojaliteten til fysisk kanal.

Hypoteser om hvordan kanalsamspill påvirker lojalitet til nettkanalen

H14a: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling i butikk øker lojaliteten til nettkanalen.

H14b: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling på Internett øker lojaliteten til nettkanalen.

H14c: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling i en av bedriftens fysiske butikker øker lojaliteten til nettkanalen.

H14d: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling på bedriftens nettside øker lojaliteten til nettkanalen.

H14e: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling på konkurrentenes nettsider reduserer lojaliteten til nettkanalen.

H14f: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling i konkurrentenes forretninger reduserer lojaliteten til nettkanalen.

Hypoteser om hvordan kanalsamspill påvirker lojalitet til bedriften

H15a: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling i butikk øker lojaliteten til bedriften.

H15b: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling på Internett reduserer lojaliteten til bedriften.

H15c: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling i en av bedriftens fysiske butikker øker lojaliteten til bedriften.

H15d: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling på bedriftens nettside øker lojaliteten til bedriften.

H15e: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling på konkurrentenes nettsider reduserer lojaliteten til bedriften.

H15f: Økt bruk av Internett som informasjonskanal før handling i konkurrentenes forretninger reduserer lojaliteten til bedriften.

Vedlegg 2: Prosjektets delmål

Det er formulert etterprøvbare delmål som vil lede frem til de 5 hovedmålene. Under hovedmål 1-5 vil vi presentere følgende delmål:

1. Angående variasjon i snittsalg, lønnsomhet og lojalitet i ulike kanaler:
 - a. Fremskaffe informasjon om og identifisere fordelene og gevinstene for en bedrift som selger gjennom flere kanaler
 - b. Kartlegge snittsalget til en kundegruppe som kun handler over Internett, en kundegruppe som kun handler i de fysiske forretningene, versus en tilsvarende kundegruppe som både handler over Internett og i forretning.
 - c. Avklare i hvilken grad man kan styre kunder inn i bestemte kanaler og hvordan dette kan gjøres
2. Angående hvilke kanaler som kan utnyttes for å bidra til lønnsomhet og lojalitet:
 - a. Identifisere hvordan man kan benytte Internett-kanalen til å øke salg i butikk, og motsatt, samt se på synergi i forhold til andre kanaler.
 - b. Undersøke hvilke kanaler som skal tjene hvilke formål også etter at transaksjonen er gjennomført.
 - c. Avklare fortjenesten i ulike kanaler, og identifisere hvordan lønnsomheten for multikanal bedrifter skapes kan mest effektivt og hvordan den kan økes.
3. Angående forbrukerkommunikasjon, sømløse snitt og samspill for variasjon i snittsalg, lønnsomhet og lojalitet:
 - a. Fremskaffe informasjon om kundelojalitet i tradisjonell handel og på tvers av kanaler, samt identifisere hvilken rolle ulike former for kommunikasjon spiller i kanalene for kundens grad av lojalitet til multikanal bedriften.
 - b. Kartlegge hvilke teknologiske og organisatoriske prosesser som er gjennomført for å gi kunden en sømløs opplevelse på tvers av kanalene, og identifisere hvor suksessfulle disse prosessene har vært.
4. Angående erfaringsutveksling:
 - a. Utvikle drøftingene og erfaringsutvekslingen i konsortiet slik at gruppen får et unikt tilfang av kunnskap som sitter hos sentrale handels- og servicebedrifter i Norge, slik at man

kan belyse de sentrale problemstillinger som er belyst i delmålene.

- b. Gjøre kundeundersøkelser hos hver av de deltagende bedriftene. Intervjuene vil omhandle temaene som er nevnt i absolutt alle delmålene.
- c. Intervjue ledere for norske og utenlandske multikanal bedrifter.
- d. Kartlegge samsvar mellom kunders og norske ledes oppfatninger om temaet, og identifisere likheter og ulikheter mellom norske og utenlandske multikanal strategier.

5. Angående formidling:

- a. Publisere 2-3 vitenskapelige artikler i internasjonale fagtidsskrifter.
- b. Presentere resultater i aviser, på konferanser og media ellers, i Norge og i utlandet, og derigjennom bli et talerør i media vedrørende utviklingen i multikanal prosessen i Norge.
- c. Bidra til at bedriftsgruppen blir en aktør i næringspolitiske saker, ved å uttale seg om utspill fra myndigheter.

Ved å oppfylle delmålene vil hovedmålene nås, og derigjennom kan vi nå prosjektets hensikt om å være en vesentlig kilde til at norske bedrifter utvikler og øker sjansene for å lykkes med sine multikanal løsninger.

Vedlegg 3: Informasjon om deltagerbedriftene

Norli

Norli Gruppen eies av Lauritzen AS og forlaget H. Aschehoug & Co AS. Selskapet ble etablert i år 2000 gjennom en fusjon av eiernes virksomheter innen bokhandel.

Norli har nærmere 1000 ansatte i mer enn 70 bokhandlere over hele landet med en omsetning på over 1,25 milliard kroner (2007). Norli er landets største bokhandelskjede med markedets største utvalg av bøker. Norli selger bøker i butikker, direktesalg og via www.norli.no.

Norli legger vekt på kvalitet og kultur og fører et bredt utvalg av bøker i alle kategorier. Kunnskapen om bøker er høy i Norli. Norli ønsker å være den seriøse, dedikerte bokhandelen som hjelper deg med å finne det kundene søker. Deres bokhandlere er også steder der kunder kan møte forfattere og bøker gjennom mange typer interessante arrangementer. I tillegg til deres sterke stilling innen skjønnlitteratur, generell litteratur og fagbøker for både voksne og barn, er Norli også den største leverandøren av skolebøker til norske grunnskoler og videregående skoler. Sammen med Biblioteksentralen eier Norli Gruppen firmaet BS Norli skole AS som står for salget i grunnskolemarkedet.

Vinmonopolet

Vinmonopolet har en todelt målsetting om å ivareta Vinmonopolordningen og være Norges ledende faghandelskjede. Disse to målene er uløselig knyttet sammen. Vinmonopolet vil bestå så lenge selskapet bidrar til å redusere det totale alkoholforbruket i Norge, samtidig som de leverer kundene et godt totalprodukt.

Vinmonopolets nettkanal ble lansert i juni 2002. I underkant av 1 % av total omsetning kommer fra nettkanalen. Nettbutikken er et supplement til butikkene deres og et ekstra tilbud til kunder som ikke bor i en kommune med et Vinmonopol. Nettkanalen er en viktig informasjonskanal for Vinmonopolet.

Vinmonopolets visjon er kvalitet og ansvar i kontakt med mennesker. Kvalitetsaspektet gjelder alt fra vareutvalget i deres butikker, rådgivning og service til intern og ekstern kommunikasjon. Ansaret kjennetegnes ved

fravær av kjøpepress, effektiv sosial kontroll, holdningsskapende tiltak, etisk adferd og effektiv drift. Vinmonopolets kontakt med mennesker omfatter foruten deres kunder, også forretningsforbindelser, ansatte, eiere og opinionsdannere.

Vinmonopolets verdier er tydelig, engasjert og inkluderende. Disse skal inspirere, styre og støtte ansatte i hverdagen slik at de finner frem til de beste løsningene i samhandling mellom medarbeidere og kunder. Vinmonopolet har 1787 fast ansatte per 31.12.2007, og totalt 222 butikker.

FotoKnudsen

FotoKnudsens forretningsidé er å hjelpe og inspirere deres kunder til å bevare og dele minner og opplevelse. FotoKnudsen er en av landets største leverandører av alle typer fotoprodukter og tjenester, og deres nettsjeneste er blant de mest utviklede innen fotobransjen. Deling av bilder blir stadig viktigere, og nye produkter og tjenester samt nye funksjoner vil bli utviklet. FotoKnudsen har Norges eneste storlaboratorium for foto, beliggende i Bergen. Det er blitt kraftig modernisert i de siste årene, og har etter hvert fått et stort volum av digitale produkter. FotoKnudsen fremkaller bilder fullstendig uten utslipp av avløpsvann, og er en nullutslippsbedrift.

FotoKnudsens omsetning i 2007 var 260 mill NOK, og selskapet har ca 230 medarbeidere. Selskapet har 34 butikker, hvor drøye 10 er franchisedrevet. FotoKnudsen tilbyr 1-times fremkallingservice i alle butikker, og 2 timer fra fotoknudsen.no. Bedriften har også et av markedets mest avanserte e-handelsløsninger for foto, og i tillegg er de Norges fremste bildebank for amatørfotografer; de lagrer mer enn 170 millioner bilder for sine kunder gjennom deres nett- og bildekioskløsninger. FotoKnudsen er nr. 1 i Norge på foto via postordre og på Internett, og har ca 25 % markedsandel i Norge på fremkalling av bilder.

FotoKnudsens nettkanal ble etablert i 2002. Den har utviklet seg fra 0 mill, til nesten 100 mill i 2008. Nettkanalen har i dag ca. 650.000 aktive og inaktive brukere.

Spaceworld

Spaceworld er en multimediakjede med 48 franchisebutikker over hele landet. Butikkene omsatte i 2007 for over 500 millioner kroner. Spaceworld har en meget sterk posisjon hos ungdom og entusiaster innen elektronisk hjemmeunderholdning. Hos Spaceworld fokuseres det på underholdningselektronikk innen områdene mobil, spill, film, multimedia, data, lyd og bilde. Konseptet er tilpasset kjøpesentre og skiller seg fra konkurrentene. Målsetningen er 60 butikker i Norge innen utgangen av 2010. Som franchisetaker driver man for egen regning i eget aksjeselskap.

Internettkanalen ble lansert i august 2000. Nettkanalen har to mål: å være en levedyktig webbutikk, og å drive trafikk til butikk og være en markedsføringskanal for butikkene.

Spaceworld Norge drives som en selvstendig kjede, men eies av Reitangruppen. Reitangruppen eier bl.a. Rema 1000, 7-eleven, Narvesen og YX.

XXL sport & villmark

XXL sport & villmark er en sportskjede bestående av 8 sportsvarehus (pr. mars 2008) i størrelsen 2500 - 4500 kvadratmeter. XXL konkurrerer på pris og bredt sortiment og har en omsetning pr. 2007 på 750 mill NOK.

XXL's nettkanal ble etablert i februar 2002. Jevnlige rapporter fra butikkene viser at mellom 20% og 25% av alle som besøker butikkene har vært på Internett siden først. Dette tallet har økt fra ca 18% i 2005 til 25-28% i 2008. XXL.no's rolle er først og fremst å være et profit-center på lik linje med butikkene. Den høye andelen "window shoppers" betyr at XXL også ser på XXL.no som et markedsføringsverktøy for butikkene. XXL sport & villmark skal være store varehus med kjente merkevarer til lave priser. XXL.no skal være XXL's måte å bli 100% landsdekkende på. XXL.no skal være en butikk på lik linje med de fysiske butikkene, med samme krav til salg og inntjening, og skal også markedsføre og støtte varehusene.

Trumf

Trumf eies av Norges største dagligvarekonsern- NorgesGruppen, som består av blant annet Kiwi, Meny, Spar, Joker, Eurospar, Centra, Ultra og Jacob's. I tillegg er Norges ledende bensinstasjonskjede, Shell, samt Shell Boligvarme, bonuspartnere i Trumf. I januar 2008 inngikk Trumf en langsiktig samarbeidsavtale med Star Tour som vil gi medlemsfordeler til Trumf-kundene.

Trumfs mål er å bli det ledende fordelskortet ved å tilby verdifulle fordeler til sine kunder. Trumf vil stadig videreutvikle sitt program m.h.t. medlemsfordeler fra Trumf og fordeler fra deres partnere og leverandører. Trumfs utvalg av bonusprodukter utvikles stadig med nye, spennende og gode tilbud.

Trumf.no ble etablert i 1999. Trumf gjør en rekke analyser ift. kanaler, og siste analyser viser at produktuttaket/salg av produkter via Internett har en andel på over 70 %.

Color Line

Color Line AS er Norges største og et av Europas ledende cruise- og fergeederier. Selskapet ble etablert i 1990, og har ca. 4000 ansatte i fire land.

Color Line har pr. 12.03.08 ni skip som opererer fem internasjonale fergeruter mellom syv havner i Norge, Tyskland, Danmark og Sverige, herunder to cruiseskip og seks moderne cruiseferger. I mars 2008 settes SuperSpeed1 inn på linjen Kristiansand - Hirtshals, og i juni 2008 settes SuperSpeed2 inn på linjen Larvik - Hirtshals. Color Line driver med person- og godstransport, konferanse, hotelldrift, restauranter, butikker, underholdning og turproduksjon.

Color Line har en årsumsetning på over fire milliarder kroner. Årlig reiser ca. 4,3 millioner gjester med Color Line. I tillegg frakter skipene over 800.000 personkjøretøyer og 180.000 vogntog. Color Hotel Skagen AS i Danmark drives som en integrert del av virksomheten i Color Line.

Color Lines første nettløsning, med online booking, ble etablert i april 2000. Color Lines første hjemmeside, uten online booking, ble lansert i 1999. Økningen har vært kraftig for vært år siden lanseringen i 2000. Per dags dato har Color Line ca. 25% av sine bookinger via nettkanalen, som tjener som en salgs- og markedsføringskanal.

SAS Norge

SAS Norge er landets største flyselskap med 440 avganger i døgnet, og er et heleid datterselskap i SAS konsernet. Selskapet driver ruter i Norge, samt mellom Norge og det øvrige Europa. Årlig frakter SAS Norge om lag 10 millioner passasjerer. Resultatet for 2007 var 921 millioner kroner.

SAS konsernet har rundt 150 destinasjoner. Av disse opereres rundt 55 destinasjoner av SAS Norge, fra Longyearbyen i nord til Las Palmas i sør. Rutenettet betjenes av totalt 62 fly. 54 fly er av typen Boeing 737, 6 fly er Fokker 50 og 2 fly av typen Avro70. SAS Norge inngår i det globale Star Alliance-nettverket.

Om lag 3500 medarbeidere arbeider i selskapet, som har sitt hovedkontor på Fornebu ved Oslo.

DnB NOR

DnB NOR er Norges største finanskonsern med en forvaltet kapital på 1.600 milliarder kroner. DnB NOR har 2,3 millioner personkunder og over 198000 bedriftskunder. Konsernet har Norges største nettbanker, dnbnor.no og postbanken.no med over 1,4 millioner brukere. DnB NOR er representert på over 200 steder i Norge og er også Norges største livs- og pensjonsforsikringsselskap med rundt 1 million kunder, og Norges største kapital-forvaltningsselskap med mer enn 630 000 fondskunder i Norge og 294 institusjonelle kunder i Norge og Sverige.

Nettbanken (innloggende sider) til dnb.no ble lansert mars 1999. Tall for 2007 viser at det er 600 000 kunder som bruker nettbanken regelmessig. Hver kunde logger seg gjennomsnittlig inn hver 5. dag. Det er totalt 34 mill innlogginger i nettbanken og 62 mill besøkende på dnbnor.no.

DnB NOR sin visjon er: "DnB NOR – til å være stolt av". Deres forretningsidé er: "Nærhet og bredde er vår styrke. Vi skal være den beste finansielle samarbeidspartneren". Relasjon til kunden gjennom nærhet og bredde i kundeforholdet er grunnlaget for deres virksomhet og danner grunnlaget for lønnsom vekst. Konsernets verdier er: "Lagånd, Enkelhet, Verdiskaping – LEV". Verdiene skal danne et tydelig grunnlag for utvikling av deres interne kultur og hvordan de opptrer mot markedet.

Vedlegg 4: Intervjuguide for ledere i Multikanalprosjektet i Norge

Spørsmålene er knyttet opp til delmålene i de 3 første hovedmål (de to siste hovedmålene dreier seg om erfaringsutveksling og publisering og er således ikke relevant for denne undersøkelsen). Resultatene fra intervjuene er presentert i kapittel 4 i denne rapporten.

1.1, dvs. til delmål 1.1: Hvilke kanaler selger din bedrift varer eller tjenester i? Forretning; Katalog; Internett; Telefon; Annet (spesifiser)?

KUNDER

Også til delmål 1.1: Beskriv kort den viktigste fordel og den største ulempen din bedrift har av å selge gjennom flere kanaler

Kanal	Viktigste fordel for bedriften	Største ulempe for bedriften	Annet
Forretning			
Katalog			
Internett			
Telefon			

(Til delmål 1.1) Hva er den største gevinsten for din bedrift av å selge i flere kanaler?

(1.2, dvs. til delmål 1.2 osv.) Hvor stort er snittsalget i fysisk kanal(er) og i online kanal(er)?

(1.2) Hvorfor varierer snittsalget mellom de ulike kanalene ?

(1.2 Er snittsalget for kunder som handler i to eller flere kanaler i din bedrift større enn for kunder som bare handler i én kanal? Evt. hvor mye større?

(1.3) Er det ønskelig at kundene kjøper varer/tjenester i andre kanaler hos din bedrift enn det de gjør i dag, eller er dere stort sett fornøyd slik det er i dag?

(1.3) hvis ja: Hvordan ønsker dere i så fall at handlemønsteret skal være?

(1.3) I hvilken grad kan kundene styres inn i bestemte kanaler?
(1.3, 2.1 og 2.2) Hvilke konkrete tiltak vil din bedrift sette i verk for at kundene skal kjøpe i andre kanaler enn det de gjør i dag?

Tiltak 1 er..... og hensikten er å

Tiltak 2 er..... og hensikten er å

FLERKANAL vs. MULTIKANAL, OG SYNERGI

(2.1) Hva er etter din mening en flerkanal bedrift og en multikanalbedrift?

(2.1) Hva er den viktigste forskjellen på en flerkanalbedrift og en multikanal bedrift?

(2.1) Er din bedrift i dag hovedsakelig en flerkanal bedrift eller er den hovedsakelig en multikanalbedrift? Forklar.

(2.1) Hva er etter din mening en multikanalkunde?

(2.1) I hvilken grad er det synergi mellom fysiske kanaler og Internett-kanal i din bedrift? (Ingen grad, liten grad, noen grad, stor grad, svært stor grad)

(2.1) Hvordan måles synergi mellom fysisk kanal og Internettkanal i din bedrift?

KJØPSPROSESSEN

• (2.2)Hvilke kanaler skal tjene hvilke formål i kjøpsprosessen ?

Kanal:	Formål før kjøp	Formål under kjøp	Formål etter kjøp
--------	-----------------	-------------------	-------------------

Forretning

Internett

Telefon

Katalog

Annen kanal

(2.2) Hva gjøres i din bedrift for å styrke forbrukernes bruk av kanalene i de ulike fasene i kjøpsprosessen

(2.3) Stiller bedriften samme krav til lønnsomhet i hver av kanalene? Forklar.

(2.3) Hvordan er lønnsomheten i hver av kanalene de siste 12 månedene?

(2.3) Hvordan kan lønnsomheten økes for hver kanal?

TILFREDSHET OG GJENKJØP

(3.1) I hvilken grad er kundene tilfreds med å kjøpe i hver av kanalene i din bedrift.

(3.1) Hvilke tiltak vil dere iverksette for å bedre graden av tilfredshet i hver av kanalene?

(3.1) Hvor stor er graden av gjenkjøp i hver av kanalene i din bedrift.

(3.1) Hvorfor mener du kundene kommer til å handle i din bedrift ved neste kjøp

(3.1) hvilken type kommunikasjon benyttes mot kundene?

(3.1) Hvilken effekt har ulike typer kommunikasjon på omsetningen i hver av kanalene?

(3.1) Hvilken strategi ligger bak kommunikasjonen?

(3.1) Hva er en optimal kanalmix i din bedrift? (kobles med spørsmål på punkt 1.3)

(3.1) Brukes én kanal hovedsakelig til informasjon og en annen hovedsakelig til transaksjon ift kundene? Hvorfor det?

(3.1) Hvilken kanal i din bedrift er mest kostnadseffektiv? Hvilke tiltak gjøres for at kundene flyttes til de meste kostnadseffektive kanalene?

(3.2) Hva betyr det etter din mening at kunden skal ha en sømløs opplevelse på tvers av kanalene?

(3.2) Hvilke prosesser er satt i verk hos dere eller vil bli satt i verk for å gi kundene en sømløs opplevelse på tvers av kanalene?

(3.2) I hvilken grad er det konflikter mellom de ulike kanalene i din bedrift.
Ingen liten noen stor svært stor

(3.2) Hva går i korte trekk konfliktene ut på?

(3.2) Hvilke tiltak vil dere sette i verk det kommende året for å hindre kanalkonflikter?

(3.2) Hvilke incentiver har organisasjonen for å operere med konsistent servicenivå ?

BIs forskningsrapporter/Research Reports

Rapportene kan bestilles fra våre hjemmesider www.bi.no – forskning.
Eller direkte fra Akademika Nydalen, tlf. 23 21 53 65.

2008

- 5/2008 *Peder Inge Furseth og Elisabeth Samuelsen:*
Utvikling av multikanalstrategi: Betydning av sømløshet og samspill mellom distribusjonskanaler
Kr 300
- 4/2008 *Carl Arthur Solberg og Ole Helge Lien:*
Globalisering av banknæringen: Effekter på norske banker og den norske banknæringen
Kr 150
- 3/2008 *Catherine B. Arnesen og Kåre Hagen:*
Fra vesen til virksomhet: Et tilbakeblikk på erfaringene med fristilte statlige virksomheter
Kr 150
- 2/2008 *Gabriel R.G. Benito, Sverre A. Christensen, Randi Lunnan, Sverre Tomassen:*
Fra operativ til strategisk internasjonalisering: En studie av store norske selskapers utflytting av divisjonshovedkontorer
Kr 150
- 1/2008 *Terje Gaustad:*
Private film financing. Gains and losses in the Norwegian film sector
Kr 100

2007

- 6/2007 *Dag Morten Dalen, Espen R Moen, Christian Riis:*
Regulering av fjernvarme. Utredning for Olje- og energidepartementet
Kr. 150
- 5/2007 *Anne Espelien og Torger Reve:*
Hva skal vi leve av i fremtiden? En verdiskapende bygg-, anlegg- og eiendomsnæring
Kr. 150
- 4/2007 *Kristian Trosdahl:*
Sosialiseringsspøkelset - bare et knirk i trappen? Debatten om sosialisering og demokratisering av norsk forsikring 1915 – 1985
Kr. 250
- 3/2007 *Rune J. Sørensen m.fl.*
Omstilling og utvikling i norske kommuner. Mye skrik og lite ull?
Kr. 150

- 2/2007 *Thomas Sellevoll, Morten Huse, Cathrine Hansen:*
The Value Creating Board. Results from the "Follow-Up Surveys"
2005/2006 in Norwegian firms
Kr 200
- 1/2007 *Jan Erik Grindheim:*
Diakonale sykehus i helsesektoren.
Kr 100
- 2006**
- 1/2006 *Per Ingvar Olsen og Jon Erland Lervik:*
Eierstyring, innovasjon og internasjonalisering i integrerte
samvirkekonsern.
Kr 200
- 2/2006 *Øyvind Bøhren, Richard Priestley and Bernt Arne Ødegaard:*
The Duration of Equity Ownership at the Oslo Stock Exchange
1989-1999.
Kr 300
- 3/2006 *Peder Inge Furseth:*
Internett som innovativ salgskanal: utfordringer og løsninger belyst av
ledere i Oslo, London og San Francisco.
Kr 200
- 2005**
- 1/2005 *Morten Huse og Margrethe Schøning:*
Corporate governance og prosessorientert styrearbeid. Evaluering av
konsernstyret i Tine BA.
Kr 150
- 2/2005 *Jon Erland Lervik, Morten Huse, Cathrine Hansen og Jon Erik
Svendsen:*
Beskrivelse av norske styrever. Foreløpige resultater fra forsknings-
programmet "Det verdiskapende styret".
Kr 150
- 3/2005 *Gard Paulsen:*
Informasjon over Nordsjøen: Telekommunikasjoner på norsk sokkel.
Kr 150
- 4/2006 *Jostein Grytten, Rune J. Sørensen, Irene Skau:*
Fastlegeordningen – marked, legedekning og tilgjengelighet.
Kr 150
- 5/2005 *Øyvind Martinsen:*
Lederskap – spiller det noen rolle?
Kr 150
- 6/2005 *Atle Midttun i samarbeid med Tore Dirdal og Kristian Gautesen:*
Offentlig-private partnerskap som supplement til det offentlige
velferdstilbudet.
Kr 100

- 7/2005 *Lise Haalien and Morten Huse:*
Board of Directors in Norwegian Family Businesses. Results from the Value Creating Board Surveys.
Kr 150
- 8/2006 *Øyvind Bøhren and R. Øystein Strøm:*
The value-creating board: Theory and evidence.
Kr 150
- 9/2005 *Lars C. Monkerud:*
Velgermakt I det regionale lokaldemokratiet? Politikktilpasning og velgerkontroll i fylkeskommune.
Kr 100
- 10/2005 *Atle Midttun, Arne Jakobsen, Nikolaus Kramer, Karen Lagendijk, Monique Voogt:*
Developing Green Markets: Design Challenges and Pioneering Experience in three European Settings – The Netherlands, the United Kingdom and Sweden.
Kr 150
- 11/2005 *Atle Midttun, Tore Dirdal, Kristian Gautesen, Terje Omland, Søren Wenstøp:*
Integrating Corporate Social Responsibility and Other Strategic Foci in a Distributed Production System. A Transaction Cost Perspective on the North Sea Offshore Petroleum Industry. Kr 100